

جامعة أحمد دراية - أدرار -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تتدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر أكاديمي  
في شعبة علوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال

الموضوع:

## دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال

دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار  
خلال الفترة (17 نوفمبر 2019 إلى 05 ماي 2020)

إعداد:

❖ عثمانى زين العابدين

❖ غنتويي ياسين

لجنة المناقشة

الاسم الكامل	الرتبة	الصفة
يحياوي عبد القادر	أستاذ محاضر - ب -	رئيسا
تيقاوي العربي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
بن عبيد عبد الباسط	أستاذ محاضر - ب -	ممتحنا

السنة الجامعية: 2019-2020

University Of Ahmed Draia - Adrar -  
Faculty Of Economic Sciences, Trading Sciences And Management  
Management Sciences Department



A memorandum falling within the requirements for obtaining a Master Academic Certificate  
In the Division of Management Sciences  
Specialized In Business Administration

**Topic:**

**The role of transformative leadership in  
achieving organizational excellence in business  
organizations**

**Field study of the Directorate of Electricity and Gas Distribution in  
Adrar**

During the period (November 17, 2019 to May 05, 2020)

**Prepare:**

- ❖ Zineelabidine Othmani
- ❖ Yassine Ghentioui

**Discussion Committee**

Full name	Rank	Adjective
Abdelkader yahyaoui	Lecturer Professor – B –	As president
Alrabi Tikkaoui	Professor of higher Education	Supervisor and Rapporteur
Abdelbasset benabid	Lecturer Professor – B –	Examined

**Academic Year: 2019/2020**



﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ

حَبِيرٌ ﴾. المجادلة: [11]

﴿ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ ﴾. [فاطر: 28]

صدق الله العظيم





## إهداء Dedication

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، يا من افتقدناك أنا وإخوتي منذ كنا صغار، **والدي العزيز** رحمه الله.

إلى من غمرتني بحبها الصافي، عطفها اللامتناهي، منبع الحب والحنان، إلى من لا تغفو حتى أنام، إلى من جعل العليم الجنة تحت أقدامها، **أمي الغالية** أطال الله عمرها.

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي، وكانوا السند إليّ في كل خطوات حياتي ... من دفعني لمواجهة الصعاب عند كل محطات رحلاتي ... **إخوتي وأخواتي**.

إلى من استقيت منهم الحروف، وتعلمت نطق الكلمات، وصوغ العبارات، وأحتكم إلى قواعدهم في شتى المجالات، إلى **أساتذتي الكرام** لاسيما الأستاذ المشرف **تيقاوي العربي**.

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات، إلى من كانوا ملاذي وملجئي في حل المعادلات، إلى من جمعتني بهم جدران الجامعة وزحمة الكراسي والطاولات ... **زملائي وزميلات**.

إلى من لم يبخلوا علي بالتوجيه والإرشادات، وكان لهم الفضل بمدي بالبيانات والمعلومات، إلى **طاقم عمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز**.

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة، لتنتقل السفينة في بحر واسع مظلم هو بحر الحياة، وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات، ذكريات الإخوة البعيدة، إلى الذين ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي بحبهم ... **أصدقائي**.

أهدي إليكم جميعا رسالة الماستر، داعيا المولى – سبحانه وتعالى – أن تكفل بالنجاح والقبول من جانب أعضاء لجنة المناقشة المبجلين فشكرا لكم جميعا.

**فنتييوي ياسيين**

## Acknowledgement **شكر**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خير خلقه المبعوث إلى خير الأمم محمد عليه أفضل الصلوات وأزكى التسليم وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه الغر الميامين.

وبعد أن أتم الله نعمته علينا إذ أتمنا هذه العمل العلمي، الذي نسأل الله أن يكتب لنا أجره، وأن ينفعنا به، فإنه ليشرفنا ويسعدنا أن نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى البروفيسور تيقاوي العربي الذي أشرف على هذه المذكرة، وإحاطته لنا برعايته وإرشاداته القيمة، فنسأل الله أن يفتح عليه بمزيد العلم وأن يمدّه بالصحة والعافية، جزاه الله عنا خير الجزاء وطيب الوفاء.

كما نتقدم بوافر الشكر وعظيم التقدير إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الذين أشرفوا على تدريسنا طيلة مشوارنا الجامعي، وجميع موظفي وإطارات الكلية.

وننتقدم بشكر خاص وخالص إلى السادة الأساتذة المحكمين الذين أسهموا في تقييم درجة صدق استبيان الدراسة، وشاركوا في إبداء الملاحظات والتوجيهات التي أتمت مضمونها وكانت محط اعتزاز واهتمام الطالبين.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى عمال وإطارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار وفروعها، وعلى وجه الخصوص نشكر السيد بن عمراني صالح، وجزاهم الله كل خير.

وإلى كل من ساعدنا ومد يد العون سواء من قريب أو بعيد..

شكرا لكم

ياسين \* زين العابدين

Table of Contents جدول المحتويات

الصفحة	العنوان
	Dedication إهداء
	Acknowledgement شكر
I	Table of Contents جدول المحتويات
III	List of Tables قوائم الجداول
V	List of Graphs قائمة الأشكال البيانية
VI	List of the Abbreviations قائمة الاختصارات
VII	List of Appendices قائمة الملاحق
أ-هـ	Introduction مقدمة
<b>Chapter One: The Theoretical Literature Of The Study الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة</b>	
7	Preface the first chapter تمهيد الفصل الأول
14-8	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة</b> <b>The first topic: the theoretical framework for the study</b>
8	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة التحويلية The First requirement: Conceptual entry for transformational leadership
11	المطلب الثاني: ماهية التميز التنظيمي The second requirement: What is organizational excellence
14	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي The third requirement: the relationship between transformational leadership and organizational excellence
18-15	<b>المبحث الثاني: مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة</b> <b>The second topic: a review of previous research and studies</b>
15	المطلب الأول: الدراسات العربية First requirement: Arab Studies
16	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية Second requirement: Foreign Studies
17	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة The third requirement: What distinguishes the current study from previous studies
19	خلاصة الفصل الأول Summary of the first chapter
<b>Chapter Two: A field study at the Directorate of Distribution of Electricity and Gas in Adrar</b> <b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار</b>	

## جدول المحتويات

21	Preface the second chapter تمهيد الفصل الثاني
31-22	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة <b>The first topic: The methodological procedures followed in the study</b>
22	المطلب الأول: طريقة الدراسة The first requirement: the method of study
28	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة The second requirement: the tools used in the study
57-32	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها <b>The second topic: Analyze and discuss the results of the study</b>
32	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة The first requirement: an analysis of the study results
57	المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة The second requirement: interpretation of the study results
60	خلاصة الفصل الثاني Summary of the second chapter
64-62	خاتمة Conclusion
71-66	قائمة المصادر والمراجع List of sources and references
86-73	الملاحق The appendices
88	الفهرس Index
90	الملخص Abstract

## قائمة الجداول

### List Of Tables قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	عدد ونسبة الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل الإحصائي	(01-02)
25	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(02-02)
25	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(03-02)
26	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(04-02)
27	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي للوظيفة	(05-02)
27	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(06-02)
28	العبارات التي تقيس أبعاد القيادة التحويلية	(07-02)
29	العبارات التي تقيس أبعاد التميز التنظيمي	(08-02)
29	مقياس ليكارت الخماسي	(09-02)
29	طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي	(10-02)
30	معامل ألفا كرونباخ لمتغيري الدراسة وعبارات الاستبانة	(11-02)
31	قيمة الثبات بطريقة التجزئة النصفية	(12-02)
32	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التأثير المثالي	(13-02)
34	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التحفيز الإلهامي	(14-02)
35	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاستنارة الفكرية	(15-02)
36	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاعتبار الفردي	(16-02)
38	يمثل قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التمكين	(17-02)
39	اختبار (T-Test) للعينة الواحدة لأبعاد القيادة التحويلية	(18-02)
40	يمثل قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تميز الموارد البشرية	(19-02)
41	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تميز الهيكل التنظيمي	(20-02)
42	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تميز الاستراتيجية	(21-02)
43	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تميز الثقافة التنظيمية	(22-02)
44	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تميز المعرفة	(23-02)
45	اختبار (T-Test) للعينة الواحدة لأبعاد التميز التنظيمي	(24-02)
46	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	(25-02)
48	نتائج اختبار التباين الأحادي للقيادة التحويلية والمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى)	(26-02)

## قائمة الجداول

	التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة)	
50	نتائج اختبار التباين الأحادي لتميز التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة)	(27-02)
53	اختبار التباين المسموح به ومعامل تضخم التباين ومعامل الالتواء	(28-02)
54	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي	(29-02)
55	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التحفيز الإلهامي والتميز التنظيمي	(30-02)
55	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الاستثارة الفكرية والتميز التنظيمي	(31-02)
56	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد القيادة التحويلية	(32-02)

## قائمة الأشكال البيانية

### List Of Graphs قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24	نموذج الدراسة	(01-02)
25	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(02-02)
25	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(03-02)
26	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(04-02)
27	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي للوظيفة	(05-02)
27	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(06-02)
52	لوحة الانتشار للمتغير التابع والمتغيرات المستقلة الخمسة (أبعاد القيادة التحويلية)	(07-02)

List of the abbreviations قائمة الاختصارات

الاختصار	الدلالة
<b>Spss</b>	Statistical Package For Social Sciences الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية
<b>Mini tab</b>	Control Of Production Quality Program Using Minitab التحكم الإحصائي لجودة الإنتاج باستخدام المينيئاب

List of appendices قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
73	عدد عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار	(01)
74	حساب حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن تامبسون	(02)
75	قائمة الأساتذة المُحكّمين	(03)
76	استبيان الدراسة في صورته الأولى	(04)
81	استبيان الدراسة في صورته النهائية بعد التحكيم	(05)
86	مخرجات برنامج Minitab v17	(06)

مقدمة

Introduction

### أ. توطئة:

يشهد العالم مع بداية الألفية الثالثة تحولات كبيرة وتحديات متسارعة في شتى مناحي الحياة (الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية والثقافية) ظهرت في شكل تزايد معرفي، انفجار تكنولوجي وثورة معرفية، وتغييرات إيديولوجي، وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة، وقد انعكست هذه المعطيات والتحديات على سير عمل المنظمات التي سعت إلى التعامل مع هذه التحولات بإيجابية، من خلال إجراء تغييرات جوهرية وتبنيها لمدخل إدارية حديثة تساهم في تحسين وتحقيق التميز في الأداء. ونتج عنها حدوث تغييرات في أساليب العمل وفي تركيبة الموارد البشرية، وكذا تعدد المداخل الإدارية التي تؤدي إلى تحسين الأداء. وفي هذا السياق يأتي مدخل التميز التنظيمي ذا صلة وطيدة باتجاهات التغيير والمتعلقة بتحسين الأداء داخل المنظمة.

ويعتبر هذا المدخل نظاماً متكاملًا وأ نموذجاً لتحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث يقوم على ممارسات وأساليب الإدارة الحديثة التي تهدف إلى الرفع من مستوى الأداء الكلي إلى أعلى مستوياته، ويتطلب التميز التنظيمي إحداث تغيير جذري في المناخ التنظيمي، وهياكل مرنة تتناسب مع الأداء المتميز، وكذا استراتيجية واضحة، ووجود مورد بشري لا يحد من إبداعه محددات الوظيفة التقليدية السائدة في الهرم البيروقراطي القديم، كل هذه المتطلبات أدت بالمنظمات إلى البحث عن إدارة واعية تتميز بالقدرة على التكيف مع طبيعة العصر ومتغيراته، قادرة على تحليل وإدراك العلاقات واتخاذ القرارات، وهذا يقود الدراسة إلى الحديث عن نمط قيادي يعتبر من أحد الأساليب الإدارية الملانمة لقيادة عمليات التغيير وتحقيق التميز في المنظمة ألا وهو نمط القيادة التحويلية.

إن أسلوب القيادة التحويلية يقوم على فلسفة توجيه جهود الأفراد نحو الوضع المرغوب فيه، من خلال إرشادهم وتحسين قدراتهم عبر الدعم والتوجيه المستمر، وتحفيزهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية، وعليه إن هذا النوع من القيادة ينقل اهتمامات الأفراد من مجرد الاستجابة للمصالح الوقتية لهم إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، وبالتالي يجعلهم ينجزون الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، وعليه يتضح أن القيادة التحويلية تعمل على توجيه طاقات الأفراد واستثمارها إلى أقصى الدرجات للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفعالية في الأداء لتحقيق التميز التنظيمي.

### ب. مشكلة الدراسة:

تعتبر القيادة التحويلية عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه، فهي تقوم على فلسفة توجيه المرؤوسين وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية، وهو ما سيؤدي بالمنظمة إلى تحقيق التميز في أدائها وما تضعه من أهداف.

وعليه، من خلال ما تقدم تتبلور مشكلة الدراسة التي سنحاول الإجابة عليها فيما يلي:

ما مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأردار؟

ولإحاطة بالموضوع أكثر تمت تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5%؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5%؟
4. هل يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

### ج. فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

**الفرضية العامة:** تساهم القيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل التأكد من صحة الفرضية العامة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كالتالي:

- 1- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
  - 2- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5%.
- ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:
- 1-2 **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 5%.
  - 2-2 **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.
  - 2-3 **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التنظيمي للوظيفة عند مستوى معنوية 5%.
  - 2-4 **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 5%.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5%.

ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

3-1- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 5%.

3-2- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.

3-3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التنظيمي للوظيفة عند مستوى معنوية 5%.

3-4- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 5%.

4- الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

### د. مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع عن عدة أسباب منها:

- الميول الشخصي لمواضيع مجال إدارة الموارد البشرية.
- الرغبة الذاتية في دراسة والتعرف على كل من القيادة التحويلية والتميز التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية باعتبار توجهنها الدراسي.
- أهمية كل من القيادة التحويلية والتميز التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية وتأثيرهما على الأداء والتطوير فيها.
- الرغبة في لفت الانتباه والاهتمام بهذا الموضوع على المستوى الأكاديمي والمهني.

### هـ. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال العناصر التالية:

- تجمع الدراسة بين متغيرين بالغى الأهمية في وقتنا الحاضر وهما القيادة التحويلية والتميز التنظيمي وأهميتهما في تطوير المنظمات.
- يعتبر هذا البحث امتداد للدراسات الأكاديمية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والتميز التنظيمي.
- تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لمكتبة جامعة أدرار.

و. أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى توضيح فلسفة القيادة التحويلية وإظهار دورها في تحقيق تميز المنظمات، وبالتالي يمكن تبويب أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.
- إبراز مساهمة القيادة التحويلية كمفهوم إداري حديث للمنظمات في تحقيق تميزها التنظيمي، وبشكل خاص في المؤسسة محل الدراسة، والمنظمات الأخرى بصفة عامة.
- الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تقيد قيادات المنظمات في تحسين مستوى ممارستهم للقيادة التحويلية من أجل تحقيق التميز التنظيمي.
- تقديم إضافة علمية متواضعة للمستودع الرقمي لجامعة أدرار.

### ز. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في المجالات التالية:

الحدود الموضوعية: تقتصر الحدود الموضوعية في هذه على دراسة على دور القيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

الحدود المكانية: مديرية توزيع الكهرباء والغاز والكائنة بولاية أدرار.

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على جميع العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمختلف مستوياتهم الإدارية، والبالغ عددهم 432 عامل.

الحدود الزمانية: امتدت الفترة الزمنية في إنجاز هذه الدراسة من 2019/11/17 إلى غاية 2020/05/05 أين تم توزيع الاستبيانات على العاملين واستعادتها منهم مع إجراء مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، وتحليل الاستبيانات بمختلف الاختبارات الإحصائية للوصول إلى النتائج المرجوة.

### ح. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات اعتمدت الدراسة في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل التأصيل وتحليل الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، أين وقع اختيارنا على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، أما فيما يتعلق بالأدوات المستخدمة فقد تم تصميم استبانة موجهة لعمال المديرية، تم تحليلها باستخدام برنامجي (Spss v26) و (Minitab v17)، بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلة والملاحظة.

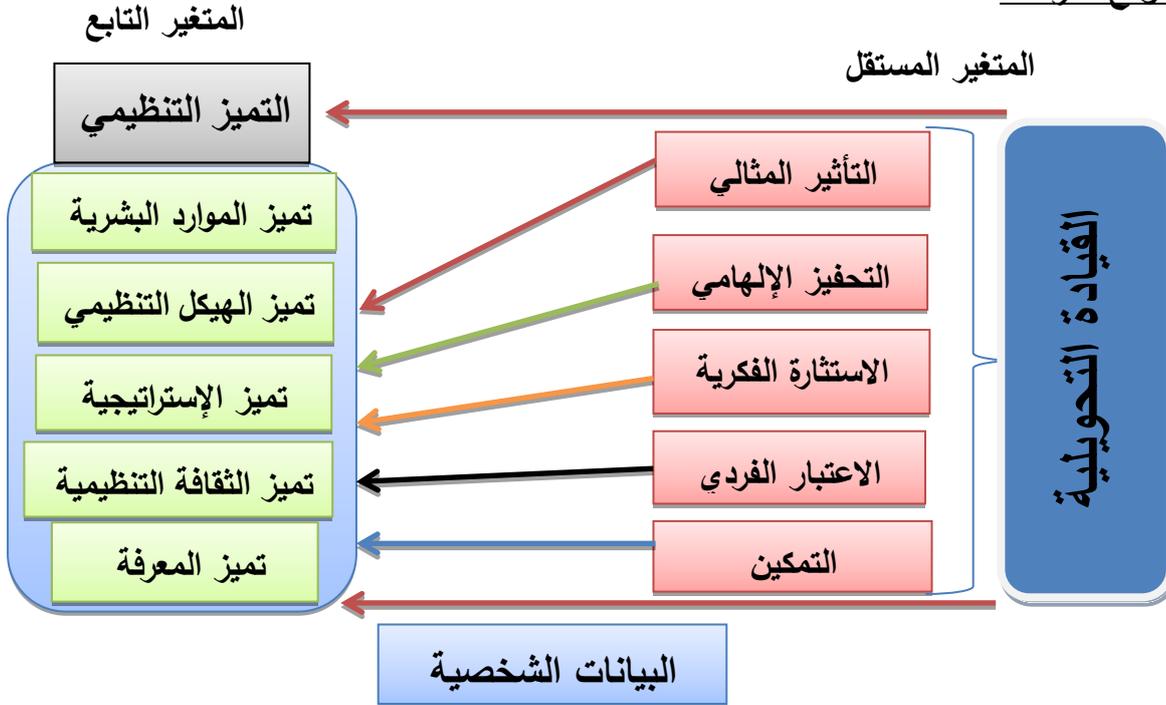
### ط. مرجعية الدراسة:

من أجل تكوين الإطار النظري للدراسة، قامت الدراسة بتجميع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع من مختلف المصادر والمراجع والتي تضمنت: الكتب العربية والأجنبية، الأطروحات، الرسائل العلمية، المؤتمرات، وكذا المقالات.

ي. صعوبة الدراسة:

إن أبرز الصعوبات التي واجهتنا أثناء إكمال هذه الدراسة وباء كورونا الذي اجتاح جميع البلدان بمن فيهم الجزائر، والذي أدى إلى شل المؤسسات الجامعية ومرافقها، وتعليق التواصل المباشر بين الطالب والأساتذ المشرف.

ك. أنموذج الدراسة:



ل. هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من مقدمة وفصلين ثم خاتمة وفقا لطريقة (IMRAD) المعتمدة في إنجاز البحوث، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية للدراسة للتعرف على ماهية القيادة التحويلية وكل ما يتعلق بأبعادها، وكذا إلى مفهوم التميز التنظيمي ومتطلباته، وتطرقنا أيضا إلى العلاقة بين المفهومين من خلال تناول أبعاد القيادة التحويلية وأثر كل منها على التميز التنظيمي، كما تم استعراض في المبحث الثاني من هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

وفي الفصل الثاني تم دراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية أدرار، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين خصص المبحث الأول لمنهجية الدراسة، حيث تم التعريف بمجتمع وعينة الدراسة والمنهج المستخدم، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة، وعرجنا في المبحث الثاني على مختلف النتائج المتحصل عليها بعد تحليل البيانات، وكذا اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، لنصل في الأخير إلى خاتمة الدراسة التي احتوت على نتائج الدراسة والاقتراحات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للدراسة

Chapter One

The Theoretical Literature Of  
The Study

## تمهيد الفصل الأول Preface the first chapter

أضحت القيادة محوراً هاماً ترتكز عليه مختلف أعمال المنظمات الحديثة، حيث زاد الاهتمام بها ولا يزال منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي، بسبب التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة (المنافسة الشديدة، العولمة، البيئة المضطربة)، فأصبحت هذه الأخيرة في حاجة ماسة إلى قيادة جديدة تعمل على تنميتها والمحافظة على كيانها وترقيته وتمييزها عن منافسيها، والتقدم لتحسين وضعها وقدراتها التنافسية، ومن هنا فقد اكتشف الباحثون نمط قيادي جديد له القدرة على التعامل مع التغيرات بأسلوب مرن وفعال أطلق عليه القيادة التحويلية.

تعتبر القيادة التحويلية اليوم من أهم نظريات القيادة الحديثة والتي ظهرت لأول مرة سنة 1978 على يد بيرنز "Burns" (المراد، 2015، صفحة 219)، وبظهورها استحدثت المنظمات توجهات جديدة لكسب الرهان واكتساح المنافسة، ما جعل بعضها يتميز عن بعض ولعل السبب وراء هذا التميز هو جودة ما تقدمه هذه المنظمات لعملائها، لذلك أضحت التميز التنظيمي محل اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين وضالة من يبحث ويسعى للبقاء والتنافس، وخاصة في ظل توفر القيادة الملائمة لهذا التنظيم، وللتعرف أكثر حول هذين المفهومين تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين مفادهما ما يلي:

## المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

## المبحث الثاني: مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

تعد القيادة التحويلية محورا مهما ترتكز عليه المنظمة المتميزة، وكما نعلم أنه ما من نجاح لخطط المنظمة إلا بتوجيه من القيادة الحكيمة، وفي هذا المبحث سنقوم ببناء الإطار النظري للبحث من خلال التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية والتميز التنظيمي وكذا العلاقة بين المفهومين.

## المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة التحويلية

تُشكل القيادة حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية (لينا، 2017)، ومن بين الأنماط القيادية الحديثة نجد القيادة التحويلية التي أثبتت فاعليتها من خلال تبنيها لمبادئ وخصائص تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى ماهية القيادة التحويلية وخصائصها.

## أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

## تعريف القيادة

تُعرف القيادة على أنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (الموسوي، 2004، صفحة 183)، كما يرى كل من (الجبوسي وجاد الله) أن القيادة هي علاقة متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه، حيث يمثل الدور الأول القائد ووظيفته إصدار الأوامر، والدور الثاني هم الأتباع ووظيفتهم تنفيذ الأوامر (الجبوسي و جاد الله ، 2008، صفحة 134)، ويمكن القول أن القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على الآخرين وتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الاهداف.

## تعريف القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي نموذج للنزاهة والعدل والإنصاف، تسعى لتحقيق أهداف المنظمة البعيدة المدى من خلال تطوير وإثارة دافعية المرؤوسين للعمل بقوة وجدية (مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي، 2019، صفحة 3)، ووفقا لهذا التعريف فإن القيادة التحويلية تسعى إلى تحفيز المرؤوسين لتحقيق الأهداف المبتغاة من خلال المعاملة بدون تمييز.

في حين عرفها (حسين محمد المراد) بأنها القيادة التي تغير الأفراد وتحولهم، وترفع مستوى المرؤوسين، وذلك من خلال خلق رؤية تفاعلية تتطلب التزاما بالقيم الثقافية التي تنعكس في إبداع المرؤوسين. (المراد، 2015، صفحة 221)، ويعكس هذا التعريف أن القيادة التحويلية تسعى إلى تحويل أداء الأفراد من مستوى إلى مستوى أعلى من خلال تكوين رؤية ثقافية تفاعلية مشتركة بين المرؤوسين.

وحسب (Bernard & Ronald) فإن القيادة التحويلية تشتمل على إلهام المرؤوسين بالالتزام برؤية وأهداف المؤسسة، والعمل على حل المشاكل بشكل مبتكر، وتنمية القدرة القيادية لدى الأتباع من خلال التدريب والتوجيه، (Bernard & Ronald, 2006, p. 4)، ونجد أن هذا التعريف يضيف خاصية حل المشاكل بطريقة مبتكرة، أي القيادة التحويلية تركز على الابتكار وتنمية قدرات ومهارات الفرد.

و عرف (Issa & Myint) القيادة التحويلية على أنها الأداء القيادي المتفوق، ويحدث عندما يعمل القادة على توسيع نطاق مصالح الموظفين وتوليد لديهم الوعي والقبول بأهداف المجموعة والنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية. (Issa & Myint, 2014, p. 101)، ويركز هذا التعريف على ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية لتحقيق الأداء القيادي المتفوق.

كما يمكن تعريف القائد التحويلي بأنه ذلك القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير على المرؤوسين، فهو يتحدث للمرؤوسين حول كيفية إنجاز الأعمال ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز المشكلة (عباس، 2004، صفحة 29).

ومن خلال سبق يمكن القول أن القيادة التحويلية هي عملية ديناميكية تتجسد في ذلك التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، وتقوم على استخدام الأساليب والطرق الجديدة ومكافأة الجهود والإمكانات المتميزة، وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

### ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية

تقوم القيادة التحويلية بدور جوهري في إنجاح المؤسسات من خلال مواكبتها للتغيرات السريعة التي تحدث في بيئة المنظمة (درويش، 2010، صفحة 75)، وإن القيادة التحويلية كغيرها من الأنماط تعتمد على أبعاد ومبادئ تحدد ملامحها، ومن خلال مراجعتنا لكتابات الباحثين والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، فإننا سنتناول خمسة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية وهي:

**1) التأثير المثالي:** يقصد به الأساليب والوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في سياسات الآخرين (الحريري، 2008، صفحة 47)، فالقائد التحويلي يمتلك قدرات فائقة في التأثير على المرؤوسين، بحيث يصبح نموذجاً يقتدى به، يخلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل لدى المرؤوسين، ما يجعله يحوز على احترامهم وثقتهم وإعجابهم به، فيعمل المرؤوسون على محاكات سلوك قائدهم (بن صالح الغامدي، 2000، صفحة 83).

**2) التحفيز الإلهامي:** يركز هذا البعد على تصرفات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وإثارة روح الفريق لديهم (سيار، 2014، صفحة 183)، فالتحفيز الإلهامي يعتبر وسيلة للتعلم والإصغاء للعاملين وتشجيعهم على الابتكار والابداع والتنوع والتطور المستمر والاعتراف والإشادة بأدائهم المتميز (شريف، 2010، صفحة 24).

**3) الاستشارة الفكرية:** وفقاً لهذا البعد يتصرف القائد التحويلي بطريقة تجعله يحرك جهود مرؤوسيه ليكونوا مجددين ومبتكرين (مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي، 2019، صفحة 8)، وذلك من خلال تشجيعهم على تغيير أسلوب التفكير بطرق جديدة والنظر إليها بزوايا عديدة، هكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة وتوسيع الآفاق، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المشكلات من قبل المرؤوسين (خلف، 2010، صفحة 25).

4) الاعتبار الفردي: يعني اهتمام القائد الشخصي بمروؤسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة(المراد، 2015، صفحة 224)، حيث يولي اهتماما بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية، فيركز على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين ما يدفعهم لإنجاز الأدوار المناطة بهم بشكل أفضل(عزام، 2017، صفحة 27).

5) التمكين: تقوم فكرة التمكين على إعطاء المرؤوسين الحرية الكاملة تقريبا على اتخاذ القرارات وتشجيع المبادرات في المستويات الدنيا(الغزالي، 2012، صفحة 30)، فعملية اتخاذ القرار يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية وخاصة القرارات التشغيلية منها، بهدف تمكينهم من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم(العطوي، 2010، صفحة 40).

### ثالثاً: خصائص القيادة التحويلية

تهدف القيادة التحويلية إلى تحقيق فجوة إيجابية في أداء المرؤوسين بغية تحقيق أهداف المنظمة البعيدة المدى، وهو ما جعل هذا النمط من القيادة يتسم بمجموعة من السمات منها التمكين والقدرة على بناء فريق فعال، ووضوح المهمة والغرض من المنظمة(Sing & Bhandarker, 1990, p. 275)، ولكي يستطيع المدير أو القائد وفقاً لهذه النمط القيادي تغيير وضع المنظمة إلى الوضع المرغوب فيه، فإنه ينبغي توفر مجموعة من الخصائص منها ما يلي(الرقب، 2010، صفحة 19):

- ✓ أن يكون المدير قادر على إيصال رؤية المنظمة للمرؤوسين بطريقة تستثيرهم وتدفعهم لاعتناقها.
  - ✓ لدى المدير القدرة في التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
  - ✓ يسعى المدير بمروؤسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف المتوقعة.
  - ✓ المدير هو وكيل التغيير في المنظمة، محب للمخاطرة، ولديه مستوى مرتفع من الثقة بالنفس.
  - ✓ يؤمن المدير بمهارات وقدرات مروؤسيه، يشاركهم مشاكلهم، ويقدم لهم الحول المناسبة.
  - ✓ يملك المدير القدرة على صياغة مجموعة من القيم التي ترشد سلوك المرؤوسين.
- كما يرى (Hacker & Roberts) أن القيادة التحويلية تصف المدير بأنه قادر على تصور مستقبل جديد في حين يعمل في نفس الوقت على تحليل الحاضر، مستخدماً التفكير الإبداعي خارج الصندوق، منتجاً للنتائج، ويعرف كيفية توجيه وتمكين الآخرين(Hacker & Roberts, 2004, p. 75).

## المطلب الثاني: ماهية التميز التنظيمي

اختلفت توجهات الباحثين والمدارس الفكرية في تناول مفهوم التميز التنظيمي، فمدرسة الإدارة العلمية حددت مفهوم الكفاءة كأسس للتميز، بينما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحاجات الاجتماعية للعاملين، أما المداخل الحديثة فربطت التميز التنظيمي بالفاعلية والثقافة التنظيمية، ونلاحظ أن هذا التعدد بين المدارس الإدارية يعكس أهمية المفهوم (المليجي، 2012، صفحة 9)، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف مفاهيم التميز التنظيمي وأبعاده، وكذا متطلبات تحقيقه.

## أولاً: تعريف التميز التنظيمي

إن التميز التنظيمي يعد من المفاهيم الحديثة التي جاءت كنتيجة للتحديات التي فرضتها التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالبرغم من حداثة وأهمية هذا المصطلح إلا أنه لم يحظى بتعريف يلقي إجماع الباحثين والكتاب ويرجع ذلك إلى اختلاف المنطلقات الفكرية وزوايا النظر.

**مفهوم التميز:** هو مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة، تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار (العبيدي، 2017-2018، صفحة 27).

**مفهوم التميز التنظيمي:** نستعرض فيما يلي جملة من التعاريف للتميز التنظيمي:

التميز التنظيمي هو قدرة المنظمة على استخدام وتنسيق موارد المنظمة في تكامل وتفاعل وترابط بما يمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية المحيطة، واستثمار قدرتها الذاتية بما يحقق أعلى درجات من الفاعلية والكفاءة وتحقيق أهداف وتوقعات أصحاب المصالح (خليف، 2016، صفحة 101).

ويعرف كذلك على أنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، والتي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة (صياحي، صفحة 152).

كما تم تعريفه أيضاً على أنه الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف يمكن من خلالها معرفة رضا العاملين والزبائن وأصحاب المصلحة بالمنظمة (Gagari & Tapas , 2017, p. 74).

أما بالنسبة لـ (Flevy) فيعرفه على أنه الوصول إلى أعلى درجات التفوق والذي يجعل المنظمة لاثقة على المستوى العالمي وفي وضع يمكنها من مواجهة المنافسة العالمية (Flevy , 2018, p. 27).

من خلال ما سبق يمكننا إعطاء تعريف جامع لمختلف الركائز الأساسية لمفهوم التميز التنظيمي بأنه: إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف، ما يؤدي إلى تحقيق إنجازات تفوق ما يحققه المنافسون، ويضمن للمنظمة مكانة متميزة ومرموقة بين منافسيها.

### ثانياً: أبعاد التميز التنظيمي

يشير (Porter) بورتر إلى أنه لا يمكن لأي منظمة أن تتميز في كل المجالات، وهو ما يعني أنه يجب عليه تحديد مجال الميزة التنافسية (بن صالح، 2017، صفحة 15)، ومن بين مجالات التميز نجد كل من مجال القيادة، مجال الموارد البشرية، مجال العمليات، مجال المعرفة والمجال المالي (منصور و العابد، صفحة 14)، واتفق معظم الباحثين في شؤون الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي، ومن أبرزها تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز تقديم الخدمة، تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز المعرفة، تميز الثقافة التنظيمية (الشهراني، 2017، صفحة 40)، وفيما يلي سيتم عرض هذه الأبعاد:

- **تميز الهيكل التنظيمي:** يقصد به الاعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التغيير واستغلال الفرص وسرعة اتخاذ القرارات، عكس الهيكل التنظيمي الجامد الذي يحد من حركية أعضاء الفريق (الخرشة، الزريقات، و محمود، 2013، صفحة 214).
- **تميز القيادة:** إن التميز من خلال القيادة يتجلى من خلال قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية التي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات، فالقيادة تؤثر بشكل مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات العاملين وتشجيعها لهم بالتوجه نحو التميز (أمين أحمد، 2017، صفحة 156).
- **تميز الثقافة التنظيمية:** يشير التميز من خلال الثقافة التنظيمية إلى تميز قيم ومعتقدات الأفراد وتشتمل هذه الثقافة على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة)، فالثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى أداء وإنجاز المرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة بشكل كبير (بوسالم، 2017، صفحة 25).
- **تميز الموارد البشرية:** يقصد به تمتع المرؤوسين بقدر كافٍ من المهارات، القدرات، والسلوكيات تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، إذ يقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والإبداع، بما يحقق أهداف المنظمة (الشهراني، 2017، صفحة 43).
- **تميز الاستراتيجية:** تميز الاستراتيجية هو سعي المنظمة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، مما يحقق تميزاً في الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها (الشهراني، 2017، صفحة 40).
- **التميز بتقديم خدمة:** وذلك من خلال تبني مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير تقديم الخدمة للعملاء منها وضع العميل بالدرجة الأولى من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات، وكذا بناء علاقة طويلة الأمد مع العميل بعد البيع للتأكد من أنه راضٍ، وكذلك العمل على تعزيز إمكانات المنظمة في سبيل تقديم الخدمة للعملاء (حاجي حسن، 2010، صفحة 45).

- تمييز المعرفة: تعتبر هذه الأخيرة هي العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، والتميز في المعرفة يعني إدارتها بشكل يضمن انسياب المعلومات والمعارف بين الفريق بشكل سلس، واستخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع، وإن أهم ما تقع فيه المنظمة من أخطاء هو تخزين المعرفة وعدم إيصالها للمعنيين، مما ينعكس على أداء المنظمة في ظل عصر الثورة المعرفية (أمين أحمد، 2017، صفحة 107).

### ثالثاً: متطلبات التميز التنظيمي

يتطلب تحقيق التميز التنظيمي عدة أمور وجب توفرها في المنظمة لعل من أبرزها ما يلي (الشهراني، 2017، صفحة 39):

- 1) التوجه الاستراتيجي، وتبني التطوير الاستراتيجي للمنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في أجزاء المنظمة.
  - 2) هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.
  - 3) توفر نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات وتحديد مصادرها، ووسائل جمعها، وقواعد معالجتها وحفظها ومشاركتها.
  - 4) نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يتضمن استقطابهم وتوظيفهم وتحفيزهم وتمكينهم وإنجاح مساهمهم الوظيفي.
  - 5) القيادة الداعمة للتميز، حيث يكون سلوك القائد هو الداعم لمنهجيات التميز، وذلك من خلال قيم وغايات وأهداف المنظمة، حيث أن القيادة الفعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي.
  - 6) التعليم والتحسين المستمر، حيث يسهم ذلك في توفير بيئة مناسبة ومحفزة للإبداع من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة.
  - 7) توفر نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء المجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال والأداء التنظيمي ككل بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء.
  - 8) المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، كالمواطنة الصالحة، والسلوك الأخلاقي، فلهما أهمية على المدى الطويل لمصلحة المؤسسة.
- كما يرى شعبان أنه لتحقيق التميز يجب أن يلتزم القادة بمجموعة من المبادئ تتجسد في النموذج الأوروبي للتميز وهي التركيز على النتائج، الاهتمام بالعملاء وإشراكهم في القرار، الإبداع والتعلم، القيادة ووحدة الهدف، وتطوير الشراكات (شعبان، 2009، صفحة 96).

## المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي

أصبحت القيادة التحويلية من خلال أبعادها تكتسي أهمية كبيرة في تميز المنظمات وبلوغها مستويات أداء عالية، ومن أجل فهم هذه العلاقة أكثر بين المتغيرين، سنتطرق إلى علاقة كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وأثره على التميز التنظيمي على النحو التالي (صياحي ، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج (أطروحة دكتوراه منشورة)، 2018-2019):

- ❖ إن القيادة التحويلية من خلال بعدها التأثير المثالي تسعى إلى امتلاك مهارة التأثير في المرؤوسين تحفزهم على تحقيق الريادة والتميز في الأداء، فتنمية إحساس المورد البشري تجاه كل ما هو إيجابي يبعث في نفوسهم روح الفخر والاعتزاز ويثيرهم نحو تحقيق النجاح والتميز .
- ❖ يرتبط تحقيق التميز التنظيمي بعلاقة قوية بالقيادة التحويلية من خلال السلوك التحفيزي الذي يخلق ثقافة الإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، فليس هناك تميز تنظيمي دون حوافز وليس هناك حافز دون الاعتبار بالتميز التنظيمي.
- ❖ إن الاستثارة الفكرية للمرؤوسين تتطلب بيئة تنظيمية داعمة جوهرها الثقة بين القادة ومرؤوسهم، من أجل قبول التغيير الهادف والمساهمة فيه عبر تشجيع تقديم أفكار الجديدة بصرف النظر عن المستويات الإدارية المقدمة لهذه الأفكار، وهو ما يؤدي إلى خلق ثقافة الإبداع داخل المنظمة والإسهام بشكل كبير في الوصول إلى التميز التنظيمي.
- ❖ إن القائد التحويلي الذي يسعى لأن يصل إلى التميز التنظيمي، عليه أن يراعي حاجات ودوافع الأفراد للعمل والإنجاز، بدءاً من الحاجات الفسيولوجية وصولاً إلى تحقيق الذات ما يعني أن يصل القائد بالمرؤوسين إلى أن يكونوا ما يحبوا أن يكونوا عليه، كل هذا سيدفع الفرد دفعا للإنجاز والتميز في أداء الأعمال داخل المنظمة.
- ❖ يعد تمكين المورد البشري من أهم أبعاد القيادة التحويلية التي تزيد من فاعلية المنظمة، ذلك أن الإدراك الفعلي للعاملين لمعنى التمكين يعزز إخلاصهم وتفانيهم في العمل، بإطلاقهم لطاقت الإبداع والابتكار وإعطاء قيمة مضافة للمنظمة بعيداً عن السياسات والإجراءات المقيدة وغير المرنة، هذا ما يدفعهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة المطلوبة ومنه بلوغ التميز التنظيمي.

## المبحث الثاني: مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث إلى جملة من الدراسات التي تطرقت لموضوع القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، مع تقديم تعليقا يتضمن أوجه الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

## المطلب: الدراسات العربية

تم الإشارة في هذا المطلب إلى دراسات تتعلق بالقيادة التحويلية، ودراسات تتعلق بالتميز التنظيمي، وإلى دراسات تربط بين المتغيرين.

- دراسة (ضيف و علة، 2018) بعنوان تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية، والتي هدفت إلى إبراز الدور المحوري للقيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتمثلت عينة الدراسة في (60) موظف من أصل (540) موظف من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز، وبالاعتماد على برنامج (Spss 24) تم التوصل إلى وجود مستوى قبول للقيادة التحويلية والتميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز.

- دراسة (الزعيبي، 2013) بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية والتمائل التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (375) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ولجمع البيانات اعتمدت الباحثة على أداة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عينة الدراسة لكل من قيادة التحويلية والتمائل التنظيمي كان متوسطاً.

- دراسة (صياحي ، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج (أطروحة دكتوراه منشورة)، 2018-2019)، والتي هدفت إلى التعرف على تصورات العاملين حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية بمؤسستهم، وأثر هذا النمط من القيادة على تحقيق التميز التنظيمي، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، وشملت عينتها جميع الإداريين ليلبلغ عددها 173 مفردة، وبالاعتماد على برنامج SPSS لتحليل البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على متغير التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وأن 77% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي مصدره القيادة التحويلية، كما توصلت أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية باستثناء وجود فروق في إجابات المبحوثين حول متغير التميز التنظيمي تعزى إلى الخبرة في العمل ولصالح المجموعة التي لديها مستوى خبرة من 3 إلى 5 سنوات.

- دراسة (النسور، 2010) بعنوان أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية، والتي هدفت إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين، الاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي ( القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتمثلت عينتها في 194 من موظفي الوزارة، وباستخدام برنامج SPSS والمنهج الوصفي التحليلي، تم التوصل إلى وجود مستوى متوسط لأبعاد التميز المؤسسي، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة ميدان الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

يضم هذا المطلب دراسات أجنبية تطرقت إلى متغيرات الدراسة، وتم عرضها بغية الاستفادة منها في بناء وتكوين الأدب النظري الخاص بالدراسة الحالية.

- دراسة (Teymournejad & Elghaei, 2017) بعنوان **Effect of Transformational Leadership on the Creativity of Employees: An Empirical Investigation**

تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي: دراسة تجريبية، هدفت هذه الأخيرة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، وتمثلت عينتها في (127) موظف في بنك ماسكان في طهران، وتم استخدام الاستبيانات لجمع البيانات وتحليلها عن طريق اختبار الفرضيات باستخدام العلاقات الخطية المنظمة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد تأثير كبير وإيجابي للقيادة التحويلية على إبداع موظفي بنك ماسكان.

- دراسة (Barnett, 2005) بعنوان **The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes**

تأثير أسلوب القيادة التحويلي لمدير المدرسة على بيئات التعلم في المدرسة ونتائج المعلم، هدفت هذه الأخيرة إلى توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية وأثرها على الطلاب وبيئة التدريس، وقد شملت عينة الدراسة (52) مدرسة عشوائية و(458) مدرسا من مختلف أنحاء منطقة ويلز (أستراليا)، وباستخدام أساليب النمذجة المتعددة المستويات لتحليل الفرضيات تم التوصل إلى أنه يوجد أثر كبير للقيادة التحويلية على طبيعة الإدارة المدرسية.

- دراسة (Mahima و Muna، 2011) بعنوان **Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence**

استراتيجية الموارد البشرية أداة لإدارة التغيير من أجل التميز المؤسسي، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأعمال، وكان من أبرز استنتاجاتها: أن مواهب الموظفين قيمة ونادرة ويصعب تقليدها وتنظيمها، حيث يمكن للمؤسسة تحقيق استدامة ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للمورد البشري تكييفه ومواكبته خاصة مع التطورات

التكنولوجيا وقد خلصت في الأخير إلى نموذج لاستراتيجية الموارد البشرية باعتبارها مزايا تنافسية في إدارة التغيير.

- دراسة (WILLIAM، WEICHUN، BRUCE، و PUJA، 2004) بعنوان **Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance** القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي: دور الوسيط في التمكين النفسي ودور الاعتدال في البعد الهيكلي، والتي هدفت إلى اختبار علاقة تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، بلغ حجم عينة الدراسة 520 فرد من الممرضين العاملين في أحد أكبر المستشفيات العامة في سنغافورة، وقد تم قياس سلوك القيادة التحويلية باستخدام مقياس (MLQ(Bass & Avolio, 1997)، وكان من أهم نتائجها أن تمكين العاملين يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، كما أن تباعد الهيكل التنظيمي بين القائد والمرؤوس يلعب دور الوسيط في تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

### المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، قد أكدت على أهمية القيادة التحويلية لما أظهرته في تحسين الإدارة وتنمية أداء المرؤوسين، وفيما يلي أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة:

#### أوجه التشابه:

- من حيث العينة والمجتمع: يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز (عون تنفيذ، عون تحكم، إطار) لتتفق مع دراسة (ضيف وعله) في اختيارها لمجتمع الدراسة.
- من حيث المنهج: اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابه مع العديد من الدراسات منها دراسة (Avolio & Zhu) ودراسة (Teymournejad & Elghaei)، ودراسة (صياحي الأخضر)، ودراسة (أسماء سالم النور)، ودراسة (الزعبى)، ودراسة (ضيف وعله).
- من حيث المتغيرات الخاضعة للبحث: تتفق الدراسة الحالية في متغيرات للبحث أي القيادة التحويلية والتميز التنظيمي مع دراسة (صياحي الأخضر) و(كذا دراسة ضيف وعله).
- من حيث الأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة (صياحي الأخضر)، ودراسة (أسماء سالم النور)، ودراسة (الزعبى).

#### أوجه الاختلاف:

- الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، بينما هدفت دراسة (أسماء سالم النور) إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، في حين هدفت دراسة (الزعبى) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي،

ودراسة (Teymournejad & Elghaei) التي هدفت إلى تحديد أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.

- من حيث المتغيرات الخاضعة للبحث: تطرقت الدراسة الحالية إلى متغيرين أساسيين يتكون كل منها من خمسة أبعاد وهي أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد التميز التنظيمي، بينما الدراسات السابقة تطرقت إلى أحد المتغيرين مثل دراسة (Puja, William, Weichun, Bruce) والتي استعملت كذلك المتغير الوسيط المتمثل في التمكين النفسي، وكذلك دراسة (Mahima و Muna) التي تطرقت إلى استراتيجية الموارد البشرية كأداة لإدارة التغيير من أجل التميز المؤسسي.

- من حيث بيئة الدراسة: تم إسقاط الدراسة الحالية على مديرية توزيع الكهرباء والغاز (2020)، في حين طبقت دراسة صياحي الأخضر بمؤسسة كوندور (2019)، أما دراسة أسماء سالم النصور فكانت في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2010)، بينما دراسة الزعبي شملت المدارس الخاصة (2013)، ودراسة (Teymournejad & Elghaei) في بنك ماسكان (2017)، كما طبقت دراسة (Avolio & Zhu) داخل المستشفيات العامة (2004).

- من حيث حجم العينة: بلغ حجم العينة في الدراسة الحالية (218) مفردة، وفي دراسة صياحي الأخضر (173) مفردة، دراسة أسماء سالم النصور (194) مفردة، الزعبي (375) مفردة، ودراسة (Teymournejad & Elghaei) بلغت عينتها (127) مفردة، و(520) مفردة في دراسة (Avolio & Zhu).

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية بتطرقها لموضوع القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي وشمول عينتها التي تم حسابها بواسطة معادلة ستيفن ثامبسون والتي قدرت بـ (218) مفردة، وتعدد أدواتها بين الاستبيان والمقابلة، واستخدامها لبرنامج Spss v26 وبرنامج Minitab v17 وكذا استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

كما استفاد الطالبين من خلال الدراسات السابقة مما يلي:

- ❖ بناء فكرة الدراسة.
- ❖ الاستفادة من الدراسات الأجنبية التي تناولت النمط التحويلي ووضحت مدى فاعلية هذه النمط في توجيه التغيير وتسهيله.
- ❖ اختيار عينة الدراسة وتحديد لها.
- ❖ تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
- ❖ اختيار المنهج والاداة للدراسة الحالية.
- ❖ اختيار أبعاد متغيرات الدراسة.
- ❖ بناء الاستبانة وصياغة الفقرات وتطويرها.

## خلاصة الفصل الأول Summary of the first chapter

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، وذلك من خلال توضيح الإطار النظري للقيادة التحويلية واستخلاص أهم ما يميزها عن غيرها من الأنماط القيادية وهو قدرتها على التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات، وبالتالي فهي تمثل التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، وعرجنا كذلك على مفهوم التميز التنظيمي حيث أنه الميزة التي تسعى منظمات الأعمال للحصول عليها في ظل المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال، كما قمنا بتوضيح نظريا العلاقة بين كل من القيادة التحويلية والتميز التنظيمي ونتاج تداخلهما حيث نجد أن القيادة التحويلية من خلالها أبعادها تؤثر في أداء المنظمة التي تسعى إلى تحقيق التفوق والتميز التنظيمي، واستعرضنا مختلف الدراسات والأبحاث العلمية السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء  
والغاز بأدرار

## Chapter Two

A field study at the  
Directorate of Distribution of  
Electricity and Gas in Adrar

تمهيد الفصل الثاني Preface the second chapter

بعد أن تم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم دراسته نظريا على ميدان الدراسة والمتمثل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، وذلك بهدف التعرف على مدى توفر سمات القيادة التحويلية وأثر هذا النمط من القيادة في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، بحيث يتضمن هذا الفصل مختلف الإجراءات المتعلقة بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية بدءاً من وصف منهج الدراسة المتبع وخصائص عينة الدراسة، ليتم في الأخير عرض النتائج وتفسيرها طبقاً لأبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير التابع التميز التنظيمي، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات اللازمة، وعلى هذا الأساس تلخصت محاور هذا الفصل في النقاط التالية:

**المبحث الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة**

**المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة**

### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

نستعرض في هذا المبحث إلى الطرق والأدوات الإحصائية المستخدمة في إنجاز هذه الدراسة، حيث سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، وكذا عرض خصائص عينة الدراسة، ومختلف الطرق الإحصائية المتبعة لمعالجة وتحليل بيانات أداة الدراسة.

#### المطلب الأول: طريقة الدراسة

يعكس هذا المطلب المنهجية المتبعة في إعداد هاته الدراسة، انطلاقاً من المنهج المتبع، وتحديد نموذج وعينة الدراسة، بالإضافة إلى تصميم نموذج الدراسة.

#### أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي:

1. **المنهج الوصفي:** وذلك من خلال الاعتماد على مختلف المراجع في تكوين الإطار النظري للموضوع والتي تضمنت الكتب، الرسائل، الأطروحات، المذكرات الجامعية، والمجلات.
  2. **المنهج التحليلي:** وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستبيان وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها.
- وذلك من خلال معرفة آراء واتجاهات العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية أدرار فيما يتعلق بدور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:
- **المصادر الثانوية:** تم الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وكذا المقابلة والملاحظة.
  - **المصادر الأولية:** وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة مخصصة لتحقيق أهداف البحث.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع عناصر مفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة (حسن، 2016، صفحة 139)، وفي هذا البحث شمل مجتمع الدراسة جميع العمال في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار والبالغ عددهم 432 عاملاً كما هو موضح في الملحق رقم (01)، فمديرية توزيع الكهرباء والغاز هي إحدى المديريات التابعة للمديرية العامة للتوزيع بوهران، تأسست سنة (2005) بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببشار، وذلك لتأسيح حجم زبائنها، وزيادة احتياجاتهم، وذلك أيضاً في إطار السياسة العامة لإعادة هيكلة شركة سونلغاز (بن عمراني، 2020).

أما بالنسبة لعينة الدراسة، فيمكن تعريف العينة على أنها شمول جزء من المجتمع الإحصائي، على أن يكون هذا الجزء ممثلاً دقيقاً لخصائص المجتمع المسحوب منه هذا الجزء (البلداوي، 2007، صفحة 50)، وفي دراستنا هذه اشتملت العينة على غالبية العاملين التابعين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز.

وقد تم اختيار عدد مفردات العينة بناءً على معادلة ستيفن ثامبسون، هذه الأخيرة تعتبر أحد الصيغ المستخدمة في تحديد حجم العينة الذي يعبر تعبيراً صادقاً عن المجتمع الإحصائي، فهذه المعادلة تراعي شروط معينة من حجم المجتمع والخطأ المسموح به والقيمة الاحتمالية وغيرها من الشروط التي تمكن من تحديد حجم العينة المناسب الذي يسمح بتعميم النتائج، وتأخذ المعادلة الصيغة التالية: (بشمانى، 2014، صفحة 91)

$$n = \left[ \frac{N \times p(1-p)}{N-1 \times (d^2 \div z^2)} + p(1-p) \right]$$

ووفقاً للمعادلة أعلاه تم تحديد الحد الأدنى لحجم العينة الممثل للمجتمع والمقدر بـ (204) مفردة كما هو موضح في المعلق رقم (02)، والذي يعتبر مقبول إلى حد كبير من قبل الباحثين ومناسباً لجميع الدراسات، ويقدر حجم العينة في هذه الدراسة بـ (218) مفردة. وعليه تم توزيع (250) استبانة على العاملين بالمديرية، وتم استرجاع (231) أي ما نسبته 92.4%، والجدول التالي يوضح إحصائيات مجتمع وعينة الدراسة:

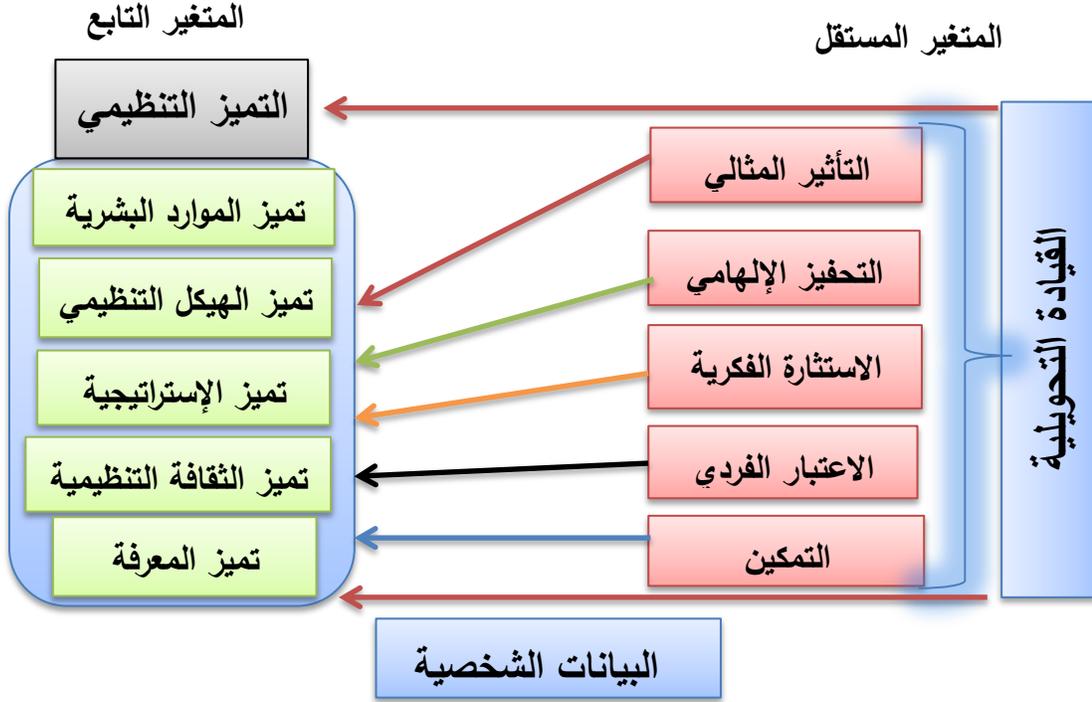
الجدول رقم (02-01): عدد ونسبة الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل الإحصائي

الاستبيانات الملقاة	الاستبيانات الصالحة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	عدد أفراد العينة	الاستبيانات
13	218	231	250	218	العدد
5.62% من المسترجعة	94.37% من المسترجعة	92.4% من الموزعة	57.87% من المجتمع	50.46% من المجتمع	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثالثاً: نموذج الدراسة

الشكل رقم (02-01): نموذج الدراسة



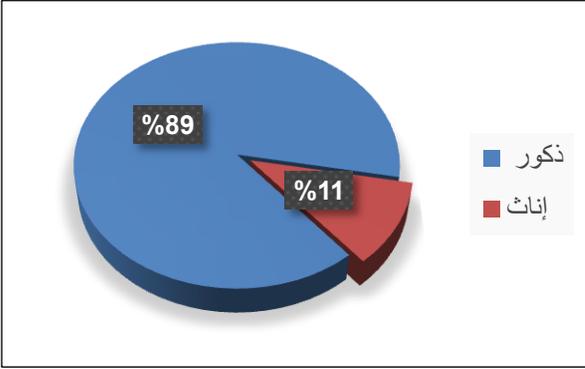
المصدر: من إعداد الطالبين.

يتكون نموذج الدراسة من متغيرات الدراسة متغير القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) كمتغير مستقل، والتميز التنظيمي بأبعاده (تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز المعرفة) كمتغير تابع، كما يتكون النموذج كذلك من البيانات الشخصية المتمثلة في: النوع، العمر، المستوى التنظيمي للوظيفة، وسنوات الخبرة.

رابعاً: البيانات الشخصية

يتميز أفراد عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص كما يلي:  
1- حسب الجنس:

الشكل رقم(02-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



الجدول رقم(02-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

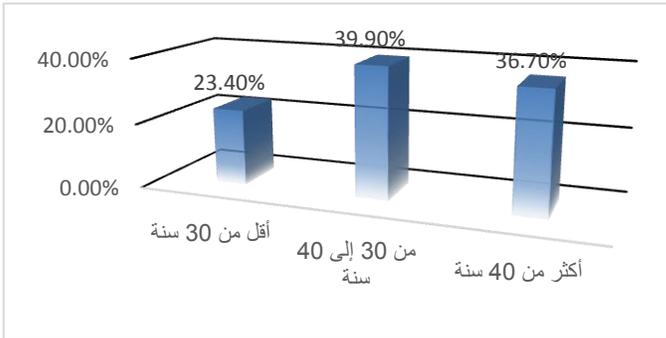
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	194	89%
أنثى	24	11%
المجموع	218	100%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقاً لمخرجات برنامج Spss v26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-02) أن الذكور يمثلون جل أفراد عينة الدراسة بنسبة 89%، في حين أن الإناث بلغت نسبتهم 11%، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة (مديرية توزيع الكهرباء والغاز) كونها تتطلب خراجات عمل ميدانية كثيرة وبالتالي إعطاء أولوية تواجد العنصر الذكوري أكثر من العنصر النسوي.

2- حسب العمر:

الشكل رقم(03-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



الجدول رقم(03-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	51	23.4%
من 30 إلى 40 سنة	87	39.9%
أكثر من 40 سنة	80	36.7%
المجموع	218	100%

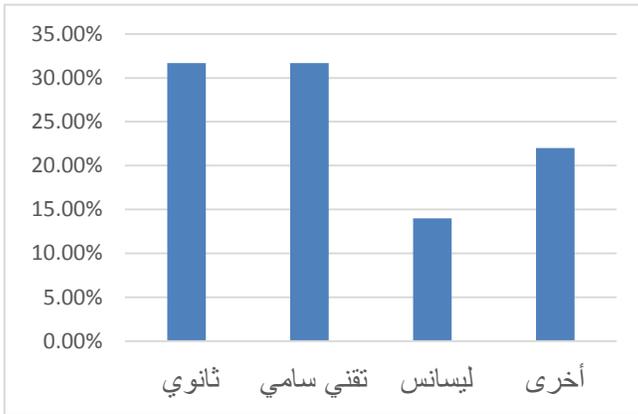
المصدر: من إعداد الطالبين وفقاً لمخرجات برنامج Spss v26.

يتضح من خلال الجدول رقم (02-03) والشكل رقم (02-03) أعلاه أن نسبة العمال البالغ أعمارهم أقل من 30 سنة تبلغ 23.4% وهي أصغر فئة، تليها الفئة العمرية للعمال التي تزيد أعمارهم عن 40 سنة بنسبة 36.7%، في حين بلغت نسبة الفئة العمرية للعمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة 39.9%. من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على عنصر الشباب في عملها إذ يمثلون ما يزيد عن 60%، وهو مؤشر جيد يدل على اهتمام المؤسسة بالفئة الشبانية في تحقيق أهدافها في ظل القيادة المثالية.

### 3- حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم (02-04): توزيع أفراد عينة الدراسة

#### حسب المستوى التعليمي



الجدول رقم (02-04): توزيع أفراد عينة

#### الدراسة حسب المستوى التعليمي

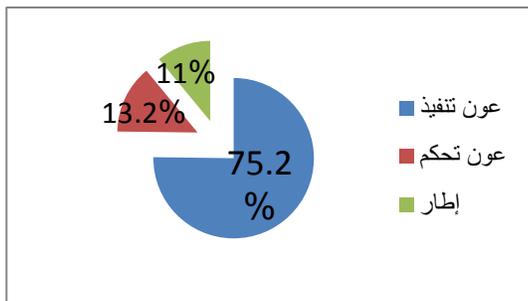
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	69	31.7%
تقني سامي	69	31.7%
ليسانس	32	14.7%
أخرى	48	22%
المجموع	218	100%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقاً لمخرجات برنامج Spss v26.

يتبين من خلال الجدول رقم (02-04) أن الأفراد حاملي شهادة تقني سامي والأفراد ذو المستوى الثانوي قد تصدروا التصنيف حسب المستوى التعليمي بنسبتين متساويتين تقدر بـ 31.7% من إجمالي عينة الدراسة، تليها نسبة العاملين المدرجين تحت كلمة أخرى وهم الأفراد الحاملين لشهادة ماستر وشهادة مهندس دولة بنسبة 48%، لتأتي في ذيل الترتيب الفئة الحاملة لشهادة ليسانس بنسبة 14.7% من العينة المدروسة.

4- توزيع العينة حسب المستوى التنظيمي للوظيفة

الشكل رقم (02-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي للوظيفة



الجدول رقم (02-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي للوظيفة

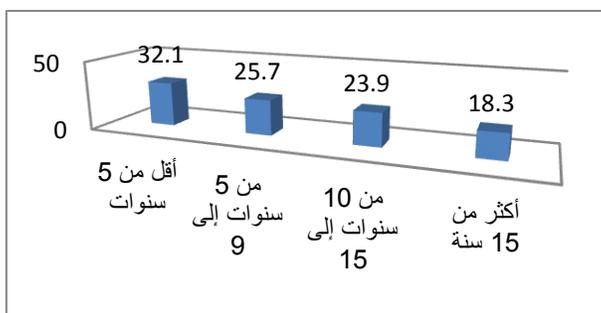
المستوى التنظيمي للوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذ	164	75.2%
عون تحكم	30	13.8%
إطار	24	11.0%
المجموع	218	100%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقاً لمخرجات برنامج Spss v26.

من خلال الجدول رقم (02-05) والشكل رقم (02-05) السابقين، نجد أن ما يزيد على 75% من عينة الدراسة هم أعوان تنفيذيون، ووظيفة أعوان تحكم بنسبة 13.2%، ونلاحظ كذلك أن ما نسبته 11% يمثلون إدارات المؤسسة محل الدراسة، وهذه النسبة المتفاوتة ترجع إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب وظائف تقنية أكثر من الوظائف الإدارية.

5- توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

الشكل رقم (02-06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



الجدول رقم (02-06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	70	32.1%
من 5 إلى 9 سنوات	56	25.7%
من 10 سنوات إلى 15	52	23.9%
أكثر من 15 سنة	40	18.3%
المجموع	218	100%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقاً لمخرجات برنامج Spss v26.

يتضح من الجدول رقم (06-02) والشكل رقم (06-02) أن ما نسبته 67.89% من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم ما بين 5 سنوات إلى 15 سنة، وبالتالي يمكن القول أن العاملين في عينة الدراسة مؤهلين للعطاء إذا توفرت الظروف الملائمة.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تم التطرق في هذا المطلب إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ذات الصلة بالدراسة، وكذا التحقق من ثبات أداة الدراسة، وعرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة. أولاً: أداة الدراسة

تم استخدام مجموعة من الأدوات نوجزها فيما يلي:

1. الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وقد تم إعداد استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتبر أحد المقاييس الأكثر شيوعاً حيث يُطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهو يتكون من خمس خيارات متدرجة على النحو التالي: أوافق بشدة، لا أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق أبداً، (جودة، 2008، صفحة 23)، وتم تقسيم استبانة الدراسة إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: تضمن هذا المحور الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة).

المحور الثاني: تضمن هذا المحور متغيرات الدراسة الممثلة في المتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة والمتغير التابع التميز التنظيمي بأبعاده الخمس.

حيث شملت أبعاد القيادة التحويلية 25 عبارة، موزعة لكل بعد 5 عبارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07-02): العبارات التي تقيس أبعاد القيادة التحويلية

رقم العبارة	البعد
5-1	التأثير المثالي
10-6	التحفيز الإلهامي
15-11	الاستشارة الفكرية
20-16	الاعتبار الفردي
25-21	التمكين

المصدر: من إعداد الطالبين وفقاً لمعطيات الدراسة.

أما بالنسبة لأبعاد التميز التنظيمي فقد شملت (20) عبارة، موزعة لكل بعد (4) عبارات، كما هو

موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(02-08): العبارات التي تقيس أبعاد التميز التنظيمي

رقم العبارات	البعد
29-26	تميز الموارد البشرية
33-30	تميز الهيكل التنظيمي
37-34	تميز الاستراتيجية
41-38	تميز الثقافة التنظيمية
45-42	تميز المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين وفقاً لمعطيات الدراسة.

وحتى نتمكن من قياس اتجاهات وآراء العاملين، اعتمدنا على ترميز الخيارات في مقياس ليكارت بإعطاء كل رأي قيمة معينة من (01) إلى (05) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(02-09): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مرجع (الزغبى و الطلافحة، 2012، صفحة 29).

حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي الدنيا والعليا كما يلي:

- حساب المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة = 5 - 1 = 4
- ثم نقسم المدى على عدد الفئات ليصبح طول الخلية  $0.8 = 5/4$
- الحد الأعلى للخلية = طول الخلية + أقل قيمة في المقياس
- وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(02-10): طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	الاتجاه	المستوى الموافق له
من 01 إلى أقل 1.8	لا أتفق بشدة	ضعيف جدا
من 1.8 إلى أقل 2.6	لا أتفق	ضعيف
من 2.6 إلى أقل 3.4	محايد	متوسط
من 3.4 إلى أقل 4.2	أتفق	مرتفع
من 4.2 إلى أقل 5	أتفق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

2. المقابلة: وقد أجريت مع رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك قصد توضيح طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة.

3. **الملاحظة:** وذلك من خلال مشاهدة مختلف الوسائل المستخدمة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، وطرق تنظيم وإنجاز العمل والخدمات المقدمة، وكذلك مشاهدة طريقة تعامل رؤساء الأقسام والمصالح مع العاملين.

ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة

#### 1. صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن الأداة تقيس ما صممت فعلياً لقياسه، فصدق الأداة يتجلى في صدق نتائجها وتفسيراتها (دودين، 2010، الصفحات 227-228)، وفي إطار ذلك تم التحقق من صدق الأداة بالاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المنتمين إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قصد الاستفادة من خزينهم المعرفي ومنحنى الخبرة الذي أكسبهم سمعة الألمعية في اختصاصاتهم، مما جعل أداة الدراسة أكثر دقة وموضوعية في القياس، وقد بلغ عدد المحكمين سبعة (07) أساتذة وأسماءهم في الملحق رقم (03).

وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك وصل الاستبيان لصورته النهائية كما هو موضح في الملحق (05).

#### 2. ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط، وهناك عدة مقاييس لاختبار الثبات من أهمها معامل ألفا كرونباخ (Cronbachs alpha)، وحسب هذا الأخير فإن الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون 0.6، وكلما ارتفع قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة الدراسة (جودة، 2008، صفحة 295)، وتم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيري الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-11): معامل ألفا كرونباخ لمتغيري الدراسة وعبارات الاستبانة

البيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	25	0.955
التميز التنظيمي	20	0.953
جميع عبارات الاستبانة	45	0.974

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss v26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-11) أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لكافة بيانات الاستبانة (0.974)، وجميعها أكبر من (0.6) وهو ما يعني أن قيمة الثبات محققة.

كما تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(02-12): قيمة الثبات بطريقة التجزئة النصفية

البيان	الجزء الأول	الجزء الثاني
عدد العبارات	23	22
معامل ألفا	0.951	0.957
الارتباط بين الجزئين	0.846	
معامل سيبرمان بروان	0.917	
معامل جيتمان للتجزئة النصفية	0.916	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أسئلة الجزء الأول(23) سؤال، وأسئلة الجزء الثاني(22) سؤال، وأن معامل ألفا للجزء الأول يساوي(0.951)، وللجزء الثاني يساوي(0.957)، وكذا يوضح الجدول معامل الارتباط بين الجزئين حيث بلغ(0.846) وهو ارتباط قوي جدا، وبعد تصحيح معامل الارتباط بين الجزئين بلغ معامل سيبرمان بروان(0.917)، أما معامل جثمان للتجزئة بلغ(0.916)، ويتضح من هذه المؤشرات أنه يوجد ثبات في أداة البحث وجودتها.

#### ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

في هذا البحث تم استخدام مجموعة من البرامج والأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وذلك من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة والتحليل الإحصائي للبيانات، واختبار فرضيات الدراسة، وتتمثل هذه الأساليب في:

- استخدام البرنامج الإحصائي (Spss V26).
- استخدام البرنامج الإحصائي (Minitab V17).
- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد ثبات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات إجابات أفراد الدراسة.
- اختبار (T-TEST) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسطات المحسوبة بالمتوسطات النظرية.
- مصفوفة الارتباط لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- اختبار تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لمعرفة عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) كشرط لتحقيق التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة.
- شرط الخطية بالاعتماد على لوح الانتشار لمعرفة وجود علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد المتغير المستقل الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في إجابات المبحوثين.

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد عرض الإجراءات المنهجية في الدراسة وأدواتها، سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز.

### المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سوف نستعرض نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، وكذا نتائج الإحصاءات الاستدلالية أي اختبار الفرضيات.

#### أولاً: نتائج الإحصاءات الوصفية

توضح الجداول التالية التحليل الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة من خلال استعراض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T.

#### 1- التحليل الوصفي لمتغير القيادة التحويلية:

توضح الجداول التالية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وعبارات متغير القيادة التحويلية:

#### البعد الأول: التأثير المثالي

يظهر من خلال الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات:

الجدول رقم (02-13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التأثير المثالي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
01	يتخلى مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على مصلحتهم الخاصة من أجل تحقيق المصلحة العامة لمؤسستهم	3.23	1.339	5	متوسط
02	يحظى مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالاحترام من طرف العاملين	3.80	0.920	1	مرتفع
03	يتعامل مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمبدأ الثقة مع مرؤوسيه	3.45	1.127	3	مرتفع
04	يمتلك مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز القدرة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل	3.33	1.196	4	متوسط

مرتفع	2	1.093	3.56	يمتلك مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز خبرة تساعدهم على مواجهة المواقف الصعبة	05
مرتفع	--	0.883	3.47	التأثير المثالي	05-01

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

يتضح من الجدول رقم (02-13) أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " يحظى مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالاحترام من طرف العاملين" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري قدره (0.920)، وتعكس هذه النتيجة حالة الاتفاق بين أفراد العينة حول العبارة، ثم جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية عبارة " يمتلك مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز خبرة تساعدهم على مواجهة المواقف الصعبة " بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.093)، وتبين هذه النتيجة حالة التأكد والاتفاق بين أفراد العينة حول أن المسؤولين يملكون الخبرة الكافية لمواجهة المواقف الصعبة، وجاءت عبارة " يتعامل مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببدء الثقة مع مرؤوسيهيم " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.127)، ونلاحظ أن هذا المتوسط يقترب من حالة عدم التأكد لأفراد العينة مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من أن المسؤولين يتعاملون ببدء الثقة اتجاه العاملين، وجاءت عبارة "يمتلك مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز القدرة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.96)، وتدل هذه النتيجة على وجود حالة عدم التأكد بمستوى إجابة متوسط، مما يدل أن الأفراد غير متأكدين من أن المسؤولين لديهم القدرة على إقناع العاملين، ثم في المرتبة الخامسة جاءت عبارة "يتخلى مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على مصلحتهم الخاصة من أجل تحقيق المصلحة العامة لمؤسستهم" بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.339)، وتبين هذه النتيجة كذلك حالة عدم التأكد لأفراد عينة الدراسة، مما يدل على أنهم غير متأكدين من المسؤولين يتخلون عن مصلحتهم الخاصة لتحقيق المصلحة العامة.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن بعد التأثير المثالي سائد بدرجة مرتفعة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.883)، وهذا ما يدل على أن مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار لهم قوة تأثير جيدة وشخصية جذابة تمكنهم من التأثير في العاملين لإحداث تغييرات جوهرية، فالعاملون ينظرون للمسؤول بقدرة عالية على الإقناع فكريا وعلميا وعمليا وتنظيميا.

البعد الثاني: التحفيز الإلهامي

يظهر من خلال الجدول التالي نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات:

الجدول رقم (02-14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحفيز الإلهامي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
06	يتمتع مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشخصية تفاؤلية عن مستقبل مؤسستهم	3.44	1.151	2	مرتفع
07	يشجع مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على العمل الجماعي	3.58	1.129	1	مرتفع
08	يعمل مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على غرس الانسجام بين العاملين	3.37	1.185	4	متوسط
09	يعمل مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على بث روح الفريق لتحفيز العاملين على التعاون	3.41	1.142	3	مرتفع
10	يمنح مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز حوافز للعاملين بغية تطوير قدراتهم	3.25	1.236	5	متوسط
10-06	التحفيز الإلهامي	3.41	0.965	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

يتضح من الجدول رقم (02-14) أن العبارة " يشجع مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على العمل الجماعي" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.129)، وهذه النتيجة تعكس درجة موافقة عالية من التأكد لأفراد العينة، فالمستجوبين يرون أن المسؤولون يشجعون على العمل الجماعي المنسق، وجاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة التأكد عبارة " يتمتع مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشخصية تفاؤلية عن مستقبل مؤسستهم" بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.151)، وهي درجة موافقة مرتفعة بالنسبة لمستوى الإجابة المعتمد، إلا أنها تقترب من حالة عدم التأكد ما يعني أن أفراد العينة غير متأكدين حول مدى وجود روح التفاؤل لدى المسؤول، وفي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية جاءت عبارة " يعمل مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على بث روح الفريق لتحفيز العاملين على التعاون" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.142)، وتدل هذه النتيجة على وجود شبه اتفاق بين أفراد العينة على أن المسؤولون يسعون إلى بث روح الفريق في العمل، ثم في المرتبة الرابعة جاءت عبارة "يعمل مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على غرس الانسجام بين العاملين" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.142)،

وتعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد بين أفراد العينة حول هذه العبارة، إذ أن المتوسط الحسابي يقترب من درجة محايد في مجال الاتجاه، وجاءت العبارة " يمنح مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز حوافز للعاملين بغية تطوير قدراتهم" في المرتبة الخامسة من حيث الترتيب بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.236)، وتدل هذه النتيجة على حالة عدم التأكد لأفراد عينة الدراسة حول العبارة.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن بعد التحفيز الإلهامي سائد بدرجة مرتفعة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.965)، وهذا راجع إلى أن المسؤولين يقومون بإثارة روح الحماس والتشجيع على إنجاز الأعمال، فهم يولون اهتمام كبير للتحفيز المادي والمعنوي كون العامل هو الحجر الأساس في ارتفاع وانخفاض مردودية المؤسسة.

### البعد الثالث: الاستثارة الفكرية

يظهر من خلال الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات:

الجدول رقم (02-15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاستثارة الفكرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
11	يشجع مسؤولي مديرية توزيع الكهرباء والغاز العاملين على تقديم أفكار جديدة في مجال عملهم	3.20	1.276	4	متوسط
12	يثق مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز في قدرات ومهارات عمالهم	3.42	1.121	3	مرتفع
13	ينصح مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز العاملين في حالة ارتكابهم للأخطاء	3.46	1.132	2	مرتفع
14	يتقبل مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز أفكار العاملين حتى لو تعارضت مع أفكارهم	3.14	1.154	5	متوسط
15	يصف مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز الصعوبات التي تواجههم على أنها قابلة للحل	3.50	0.901	1	مرتفع
15-11	الاستثارة الفكرية	3.34	0.862	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

يتضح من الجدول رقم (15-02) أن العبارة الأكثر أهمية هي عبارة " يصف مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز الصعوبات التي تواجههم على أنها قابلة للحل" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.901)، وتدل هذه النتيجة على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول أن المسؤولين يصفون الصعوبات على أنها قابلة للحل، وفي المرتبة الثانية من حيث الأهمية جاءت عبارة "ينصح مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء

والغاز العاملين في حالة ارتكابهم للأخطاء" بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.132)، وتقع هذه النتيجة في مستوى إجابة مرتفع، مما يدل على وجود حالة الاتفاق لأفراد عينة الدراسة حول العبارة، وجاءت عبارة " يثق مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز في قدرات ومهارات عمالهم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.121)، وتبين لنا هذه النتيجة أن المتوسط الحسابي يقترب من حالة عدم التأكد للمبحوثين، وجاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية عبارة "يشجع مسؤولي مديرية توزيع الكهرباء والغاز العاملين على تقديم أفكار جديدة في مجال عملهم" بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.276)، وتعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد لأفراد عينة الدراسة، مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من أن المسؤولين يقومون بتشجيع العاملين لطرح أفكار جديدة، وفي المرتبة الأخيرة نجد عبارة "يتقبل مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز أفكار العاملين حتى لو تعارضت مع أفكارهم" بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.154)، وتعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد لأفراد عينة الدراسة حول العبارة، مما يدل على أن الأفراد غير متأكدين من أن المسؤولين يتقبلون أفكار العاملين.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن بعد الاستثارة الفكرية سائد بدرجة متوسطة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.862)، وهذا يظهر لنا أن المسؤولين يحبذون ويشجعون مشاركة العاملين في المستويات الإدارية الدنيا على المشاركة في صناعة القرارات فهم يتيحون لهم بعض المساحات من أجل خلق التشاورات والاقتراحات والأفكار الجديدة للاستفادة من الأفكار الكامنة عند العاملين، إلا أن مستوى المشاركة من وجهة نظرهم من المفترض أن تكون متوسطة والسبب أن هناك بعض القرارات لا يمكن للعاملين إدراك منافعها أو مساوئها على المدى البعيد بحكم مناصبهم الإدارية وعدم المعرفة بتوجهات الشركة من ناحية أخرى.

#### البعد الرابع: الاعتبار الفردي

يظهر من خلال الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بهذا البعد:

الجدول رقم(02-16): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الاعتبار الفردي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
16	يحرص مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على تزويد العاملين بكل المعلومات الخاصة بعملهم	3.22	1.191	4	متوسط
17	يهتم مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمتطلبات العاملين	3.06	1.197	5	متوسط
18	يعبر مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز عن تقديرهم للعاملين عند إنجاز أعمالهم بشكل جيد	3.41	1.212	2	مرتفع

مرتفع	1	1.226	3.48	يسعى مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى تطوير قدرات العاملين عن طريق التعليم والتدريب	19
متوسط	3	1.158	3.37	يراعي مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز الاختلافات في قدرات العاملين	20
متوسط	--	0.964	3.31	الاعتبار الفردي	20-16

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

يتضح من الجدول رقم (02-16) أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "يسعى مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى تطوير قدرات العاملين عن طريق التعليم والتدريب" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.226)، وتقع هذه النتيجة في مجال الاتجاه في درجة الاتفاق مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن مسؤولو المديرية يسعون إلى تطوير قدرات العاملين، وجاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية عبارة "يعبر مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز عن تقديرهم للعاملين عند إنجاز أعمالهم بشكل جيد" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.212)، وتقترب هذه النتيجة من حالة عدم التأكد مما يدل على أن الأفراد غير متأكدين من أن المسؤول يقوم بالتعبير عن تقديره للعامل عند إنجاز عمله بشكل جيد، وجاءت عبارة "يراعي مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز الاختلافات في قدرات العاملين" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.158)، وتعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد لأفراد عينة الدراسة حول أن المسؤول يراعي الاختلافات في قدرات العاملين، وفي المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة نجد عبارة "يحرص مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على تزويد العاملين بكل المعلومات الخاصة بعملهم" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.191)، وتبين هذه النتيجة حالة عدم التأكد مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من المسؤولون يحرصون على تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، وجاءت عبارة "يهتم مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمتطلبات العاملين" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.197)، وتعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد التي تسود أفراد عينة الدراسة حول أن المسؤولون يهتمون بمتطلبات العاملين.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن بعد الاعتبار الفردي سائد بدرجة متوسطة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.964)، يدل هذا على أن مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز يتفهمون حاجات ورغبات وأهداف العاملين كل بحسب طبيعته وخصائص شخصيته الفردية من خلال الاهتمام بمتطلباتهم وتقدير إنجاز أعمالهم، فهم يحرصون على تفعيل العاملين كل بحسب إمكاناته وقدراته الذاتية بما يحقق الأهداف المشتركة.

البعد الخامس: التمكين

يظهر من خلال الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بهذا البعد:

الجدول رقم(02-17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التمكين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
21	يحرص مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات	2.97	1.273	5	متوسط
22	يشجع مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز العاملين على تحمل مسؤوليتهم	3.46	1.222	2	مرتفع
23	يفوض المسؤول بعض من صلاحيته للعاملين حسب قدراتهم	3.48	1.112	1	مرتفع
24	تتوفر للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في عملهم	3.16	1.224	3	متوسط
25	تتوفر لعامل مديرية توزيع الكهرباء والغاز الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن تحسين أداء عملهم	3.10	1.213	4	متوسط
25-21	التمكين	3.23	1.012	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

يتجلى من خلال الجدول رقم (02-17) أن عبارة "يفوض المسؤول بعض من صلاحيته للعاملين حسب قدراتهم" جاءت في أول الترتيب بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.112)، وتبين هذه النتيجة حالة الاتفاق لأفراد عينة الدراسة حول العبارة، وفي المرتبة الثانية من حيث الأهمية نجد عبارة "يشجع مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز العاملين على تحمل مسؤوليتهم، بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.222)، وتعكس هذه النتيجة مستوى الإجابة المرتفع الذي يبين حالة الاتفاق لأفراد عينة الدراسة حول أن المسؤولين يشجعون العاملين على تحمل مسؤوليتهم، ثم جاءت عبارة "تتوفر للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في عملهم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.224)، وتعكس هذه النتيجة عدم التأكد لأفراد عينة الدراسة حول العبارة، ثم في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة نجد عبارة "تتوفر لعامل مديرية توزيع الكهرباء والغاز الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن تحسين أداء عملهم" بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.213)، وتعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد لأفراد عينة الدراسة حول العبارة مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من اتخاذ أي إجراء يضمن تحسين عملهم، وفي المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية نجد عبارة "يحرص مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على إشراك العاملين

في عملية اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.273)، وتعكس هذه النتيجة في مجال الاتجاه درجة عدم التأكد مما يعني أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من أن المسؤولين يحرصون على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن بعد التمكين سائد بدرجة متوسطة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.012)، وهذا راجع إلى إعطاء المرؤوسين الحرية في التصرف ومباشرة أعمالهم، لكن في ظل الإمكانيات والخبرات المتواجدة عند كل عامل، فالمسؤولون يفوضون جزء من صلاحيتهم للمرؤوسين لاتخاذ أي إجراءات تحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

وإجمالاً يمكن القول أنه يوجد مستوى مقبول لأبعاد القيادة التحويلية لدى المؤسسة محل الدراسة، ولاختبار صحة ذلك نستخدم اختبار (T-Test) للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(02-18): اختبار (T-Test) للعينة الواحدة لأبعاد القيادة التحويلية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة
التأثير المثالي	3.47	8.02	0.000	دال إحصائيا
التحفيز الإلهامي	3.48	6.38	0.000	دال إحصائيا
الاستشارة الفكرية	3.35	5.99	0.000	دال إحصائيا
الاعتبار الفردي	3.31	4.81	0.000	دال إحصائيا
التمكين	3.23	3.44	0.001	دال إحصائيا
أبعاد القيادة التحويلية	3.35	6.52	0.000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج Minitab v17.

يتضح من خلال الجدول رقم(02-18) المتعلق باختبار (T-Test) للعينة الواحدة، أن قيمة T المحسوبة بلغت (6.52) وهي أكبر من القيمة الجدولية، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما يتجلى لنا كذلك من الجدول أن المتوسط العام لأبعاد القيادة التحويلية قد بلغ 3.35 وهو أكبر من المتوسط الفرضي(3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة لأبعاد القيادة التحويلية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية تدل على وجود قيادة تحويلية ولكن ليست بدرجة مرضية، وتعزو هذه النتيجة إلى عدم انتباه المسؤولين لنمط القيادة التحويلية بشكل جيد، كونها نمط قيادي حديث، لدرجة أن الكثير من أفراد العينة لم يكن على دراية بهذا المفهوم.

2- التحليل الوصفي لمتغير التميز التنظيمي

توضح الجداول التالية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وعبارات متغير التميز التنظيمي:

البعد الأول: تميز الموارد البشرية

يظهر من خلال الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بهذا البعد:

الجدول رقم(02-19): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تميز الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
26	يعتمد مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على مبدأ الكفاءة في توظيف المورد البشري	3.74	0.911	1	مرتفع
27	يتمتع العاملون في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بقدرات تؤهلهم على تحقيق أهداف مؤسستهم	3.73	1.000	2	مرتفع
28	يملك العاملون في مديرية توزيع الكهرباء والغاز القدرة على تحدي الأدوار الجديدة في وظائفهم	3.74	1.007	1	مرتفع
29	يتعاون العاملون في مديرية توزيع الكهرباء والغاز مع بعضهم لإيجاد خدمات مبتكرة	3.53	1.164	3	مرتفع
29-26	تميز الموارد البشرية	3.68	0.879	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v26.

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (02-19)، أن العبارة الأكثر أهمية شملت كل من العبارتين "يعتمد مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على مبدأ الكفاءة في توظيف المورد البشري" وعبارة " يملك العاملون في مديرية توزيع الكهرباء والغاز القدرة على تحدي الأدوار الجديدة في وظائفهم" في نفس الترتيب، بمتوسط حسابي قدره(3.74) وانحراف معياري بلغ (0.911)، (1.007) على التوالي، وهذه النتيجة تعكس وجود حالة اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول أن المسؤولين يعتمدون على مبدأ الكفاءة في التوظيف، وكذا أن العاملون قادرين على تحدي الأدوار الجديدة، ثم جاءت في الترتيب ثالثاً من حيث درجة الموافقة عبارة " يتمتع العاملون في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بقدرات تؤهلهم على تحقيق أهداف مؤسستهم" بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (1.000)، ونجد أن المتوسط الحسابي يعكس حالة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول العبارة، وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة "يتعاون العاملون في مديرية توزيع الكهرباء والغاز مع بعضهم لإيجاد خدمات مبتكرة" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.164)، وهذه النتيجة تدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة بمستوى إجابة مرتفع على أن العاملون يتعاونون فيما بينهم.

بناءً على ما سبق يتضح لنا أن بعد تميز الموارد البشرية سائد بدرجة مرتفعة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.879)، وهذا راجع إلى يدل هذا على أن العاملين في المؤسسة يملكون مهارات وقدرات عالية تؤهلهم للقيام بالأدوار المنوطة بهم، وهذا راجع أكيد إلى سياسة المديرية في توظيف المورد البشري الكفاء، كما تدل النتائج كذلك على وجود روح التعاون بين العاملين فيما بينهم في الوظائف المتداخلة التي تتطلب جهود الجميع.

### البعد الثاني: تميز الهيكل التنظيمي

يظهر من خلال الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بهذا البعد:

الجدول رقم(02-20): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تميز الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
30	يعكس الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز خطوط السلطة والصلاحيات بشكل واضح	3.37	1.173	2	متوسط
31	تسير العمليات التنظيمية داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشكل منظم بعيدا عن العشوائية	3.26	1.202	3	متوسط
32	يتم تشجيع الأقسام في مديرية توزيع الكهرباء والغاز على العمل بشكل منسجم	3.20	1.098	4	متوسط
33	يعمل مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على متابعة التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري	3.45	1.163	1	مرتفع
33-30	تميز الهيكل التنظيمي	3.34	0.981	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

ينجلي من خلال الجدول رقم (02-20) أن عبارة " يعمل مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على متابعة التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري" جاءت في أول الترتيب بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.163)، وتعكس هذه النتيجة وجود حالة اتفاق لأفراد عينة الدراسة حول أن المسؤولين يعملون على متابعة التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري، وجاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عبارة "يعكس الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز خطوط السلطة والصلاحيات بشكل واضح" بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.173)، ونجد أن عبارة " تسير العمليات التنظيمية داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشكل منظم بعيدا عن العشوائية" جاءت في المرتبة الثالثة من درجة الموافقة بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.202)، وتعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد لأفراد العينة مما يعني أن الأفراد

غير متأكدين من العمليات التنظيمية تسير بشكل منظم، ثم نجد أن العبارة " يتم تشجيع الأقسام في مديرية توزيع الكهرباء والغاز على العمل بشكل منسجم" جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.098)، وهذه النتيجة تبين حالة عدم التأكد لأفراد العينة حول مضمون العبارة.

بناءً على ما سبق يتضح لنا أن بعد تميز الهيكل التنظيمي سائد بدرجة متوسطة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.981)، وهذا راجع إلى يدل هذا على أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تتمتع بهيكل تنظيمي منسجم مع الأهداف التي تصبو إليها، فالمسؤولون على قدر عال من التنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة ويعملون على انسياب المعلومات بطرق سهلة، وتعزو درجة الموافقة لهذا البعد إلى عدم التفهم الكامل للعاملين لخطوط التنظيم داخل المؤسسة محل الدراسة.

### البعد الثالث: تميز الاستراتيجية

يظهر من خلال الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بهذا البعد:

الجدول رقم(02-21): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تميز الاستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
34	يمتلك مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز رؤية واضحة لما ستكون عليه المديرية مستقبلاً	3.11	1.235	4	متوسط
35	يسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والمادية.	3.24	1.104	2	متوسط
36	تتجه القرارات الاستراتيجية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى إحداث تغيير لمصلحة المديرية	3.26	1.085	1	متوسط
37	تتسم الخطط البعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى إليها مديرية توزيع الكهرباء والغاز	3.15	1.114	3	متوسط
37-34	تميز الاستراتيجية	3.19	0.955	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

يتجلى من خلال الجدول رقم (02-21) أن عبارة " تتجه القرارات الاستراتيجية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى إحداث تغيير لمصلحة المديرية" جاءت في أول الترتيب من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.085)، وتعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد لأفراد العينة مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من أن القرارات الاستراتيجية تؤدي إلى إحداث تغيير لمصلحة المديرية، ثم نجد أن عبارة " يسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والمادية" جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري

(1.104)، وتبين هذه النتيجة درجة عدم التأكد بمستوى إجابة متوسط مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من أن المديرية تسعى إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها، ثم جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عبارة " تتسجم الخطط البعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى إليها مديرية توزيع الكهرباء والغاز " بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.114)، وتعكس هذه النتيجة مستوى الإجابة الذي جاء بدرجة متوسطة مما يعني أن أفراد العينة غير متأكدين من الخطط البعيدة المدى تتسجم مع أهداف المديرية، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة عبارة " يمتلك مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز رؤية واضحة لما ستكون عليه المديرية مستقبلاً" متوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.235)، وتبين هذه النتيجة حالة عدم التأكد لأفراد العينة مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من أن المسؤولين يملكون رؤية واضحة لما ستكون عليه المديرية مستقبلاً.

بناءً على ما سبق يتضح لنا أن بعد تميز الاستراتيجية سائد بدرجة متوسطة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.955)، وتدل هذه النتائج على أن للمديرية أهداف بعيدة المدى تسعى لتحقيقها، وذلك من خلال وضع خطط وقرارات تحدث تغييرات لصالح المديرية مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ويمكن تفسير كذلك هذه النتائج ومن خلال إجابات المبحوثين على أنه توجد استراتيجية على مستوى المؤسسة محل الدراسة، حيث أن كل قسم من أقسام المديرية يضع خطط وقرارات استراتيجية تتسجم مع الوضع المستقبلي الذي تتجه إليه المديرية.

#### البعد الرابع: تميز الثقافة التنظيمية

يظهر من خلال الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بهذا البعد:

الجدول رقم (02-22): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تميز الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
38	تتسجم ثقافة مديرية توزيع الكهرباء والغاز مع القيم التي لدى العاملين	3.32	1.113	2	متوسط
39	تعكس ثقافة مديرية توزيع الكهرباء والغاز الاحترام المتبادل بين الرئيس ومرؤوسيه	3.32	1.217	2	متوسط
40	توجد قيم مشتركة بين العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز تلتزم بها مختلف المستويات الإدارية	3.45	1.051	1	مرتفع
41	يشعر العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالانتماء للمؤسسة من خلال المناخ التنظيمي السائد.	3.45	1.020	1	مرتفع
41-38	تميز الثقافة التنظيمية	3.39	0.914	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (02-22)، أن العبارة الأكثر أهمية من حيث درجة الموافقة والتي جاءت بمستوى إجابة مرتفع شملت كل من العبارتين "يشعر العاملون في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالانتماء للمؤسسة من خلال المناخ التنظيمي السائد" وعبارة "توجد قيم مشتركة بين العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز تلتزم بها مختلف المستويات الإدارية" في نفس الترتيب، بمتوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري بلغ (1.020)، (1.051) على التوالي، ثم تليها في الترتيب من حيث درجة الموافقة العبارتين "تنسجم ثقافة مديرية توزيع الكهرباء والغاز مع القيم التي لدى العاملين" وعبارة "تعكس ثقافة مديرية توزيع الكهرباء والغاز الاحترام المتبادل بين الرئيس ومروؤسيه" بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.113)، (1.217) على التوالي، وتعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد لأفراد العينة مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من أن ثقافة المديرية تنسجم مع القيم التي لديهم، وأن تعكس الاحترام المتبادل بين الرئيس والمروؤوس.

بناءً على ما سبق يتضح لنا أن بعد تميز الثقافة التنظيمية سائد بدرجة متوسطة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.914)، وتدل هذه النتائج على وجود معتقدات وقيم مشتركة بين المديرية والعاملين إلى حد بعيد، وهذا راجع إلى الثقافة السائدة بحيث يشعر العامل بالانتماء للمؤسسة وهوم ما يحفزه لإنجاز الأعمال بشكل جيد، مما يكسب المؤسسة محل الدراسة تميز في الأداء.

#### البعد الخامس: تميز المعرفة

يظهر من خلال الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بهذا البعد:

#### الجدول رقم(02-23): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تميز المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
42	تستثمر مديرية توزيع الكهرباء والغاز في معارفها التنظيمية بشكل عقلائي ورشيد	3.31	1.104	2	متوسط
43	يتم توفير المعلومات المناسبة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في الوقت والمكان المناسبين لمواكبة التغيرات الجديدة	3.14	1.112	4	متوسط
44	يتم تشارك المعلومات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بين مختلف المستويات الإدارية.	3.28	1.124	3	متوسط
45	تمتع مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالقدرة على مواكبة التطورات وتطوير قدراتها المعرفية	3.57	1.162	1	مرتفع
45-42	تميز المعرفة	3.33	0.935	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

يتجلى من خلال الجدول رقم (02-23) أن عبارة " تمتع مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالقدرة على مواكبة التطورات وتطوير قدراتها المعرفية" جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.162)، وهذه النتيجة تعكس حالة الاتفاق بين أفراد العينة مما يعني أن الأفراد يتفقون على أن المديرية تمتع بالقدرة على تطوير قدراتها المعرفية، وجاءت في المرتبة الثانية من حيث رجة الموافقة عبارة " تستثمر مديرية توزيع الكهرباء والغاز في معارفها التنظيمية بشكل عقلائي ورشيد" بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.104)، وتبين هذه النتيجة حالة عدم التأكد لأفراد العينة مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من أن مديرية توزيع الكهرباء تستثمر معارفها بشكل عقلائي، ثم تليها في الترتيب من حيث درجة الموافقة عبارة " يتم تشارك المعلومات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بين مختلف المستويات الإدارية" بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.124)، وتعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد لأفراد العينة بمستوى إجابة متوسط مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من المعلومات يتم تشاركها بين مختلف المستويات الإدارية، وجاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عبارة " يتم توفير المعلومات المناسبة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في الوقت والمكان المناسبين لمواكبة التغيرات الجديدة" بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.112)، حيث تعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد لأفراد العينة مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من أنه يتم توفير المعلومات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين.

بناءً على ما سبق يتضح لنا أن بعد تميز المعرفة سائد بدرجة متوسطة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.935)، وتدل النتائج على أن المديرية تسعى لمواكبة التغيرات في البيئة المحيطة بها من خلال استقطاب المعارف الجديدة والعمل على استثمارها في المورد البشري بتكوينه وتدريبه وتوفير له مختلف المعلومات المناسبة لأداء عمله، مما يحقق التميز المعرفي للمؤسسة. وإجمالاً يمكن القول أنه يوجد مستوى مقبول لأبعاد التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة، ولاختبار صحة ذلك نستخدم اختبار (T-Test) للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(02-24): اختبار (T-Test) للعينة الواحدة لأبعاد التميز التنظيمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة
تميز الموارد البشرية	3.68	11.49	0.000	دال إحصائيا
تميز الهيكل التنظيمي	3.34	5.17	0.000	دال إحصائيا
تميز الاستراتيجية	3.19	2.94	0.004	دال إحصائيا
تميز الثقافة التنظيمية	3.39	6.24	0.000	دال إحصائيا
تميز المعرفة	3.33	6.17	0.000	دال إحصائيا
أبعاد التميز التنظيمي	3.39	7.05	0.000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج Minitab v17.

يتضح من خلال الجدول رقم(02-24) المتعلق باختبار (T-Test) للعينة الواحدة لأبعاد التميز التنظيمي أن قيمة T المحسوبة بلغت (7.05) وهي أكبر من القيمة T الجدولية، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما يتجلى لنا كذلك من الجدول أن المتوسط العام لأبعاد التميز التنظيمي قد بلغ 3.39 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة لأبعاد التميز التنظيمي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية تدل على وجود تميز في الموارد البشرية من خلال الإطار الإداري والتقني التي تمتلكها، وفي ظل وجود رؤية واضحة لما سيكون عليه مستقبل المؤسسة، بلورت هيكلها التنظيمي بشكل ملائم وسلس يربط بين قيم وثقافات العاملين، ويساهم في تبادل المعلومات والمعارف بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

### ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة (نتائج الإحصاءات الاستدلالية)

بهدف اختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام معامل الارتباط لمعرفة اتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، واستخدمنا اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة إذا كان هناك فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين لمتغيري القيادة التحويلية والتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية، واستخدمنا كذلك اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة. وكذا الانحدار التدريجي لمعرفة المتغير المستقل الأكثر تأثيرا في التميز التنظيمي.

#### 1. اختبار الفرضية الأولى:

التي تنص على أنه: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

ولاختبار هذه الفرضية سوف يتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة، فإذا كانت القيمة تساوي 1 فإنها تدل على مدى قوة العلاقة بين المتغيرين أما إذا كانت تساوي 0 فهي تدل على عدم وجود علاقة مطلقة، أما إذا كانت قيمة المعامل محصورة بين 0.01 و 0.03 فهي علاقة ضعيفة، وإذا انحصرت بين 0.31 و 0.50 فالعلاقة بين المتغيرين متوسطة، أما إذا كانت محصورة بين 0.51 و 0.80 فالعلاقة قوية، أما إذا كانت محصورة بين 0.80 و 1 فالعلاقة قوية جدا، والجدول رقم(02-25) يبين علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم(02-25): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	البيان	التأثير المثالي	التحفيز الإلهامي	الاستثارة الفكرية	الاعتبار الفردي	التمكين	القيادة التحويلية
الموارد البشرية	الارتباط	0.541	0.586	0.564	0.523	0.492	0.623
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

0.725	0.694	0.668	0.603	0.609	0.557	الارتباط	الهيكل التنظيمي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
0.749	0.702	0.700	0.566	0.668	0.598	الارتباط	الاستراتيجية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
0.794	0.708	0.714	0.682	0.703	0.628	الارتباط	الثقافة التنظيمية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
0.836	0.765	0.760	0.713	0.724	0.654	الارتباط	التميز التنظيمي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

من خلال الجدول رقم (02-25) الذي يمثل مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، بلغ معامل الارتباط التأثير المثالي بالتميز التنظيمي (0.654)، أما معامل الارتباط بين التحفيز الإلهامي والتميز التنظيمي فقد قدرت قيمته (0.724)، في حين بلغ معامل الارتباط بين الاستنارة الفكرية والتميز التنظيمي (0.713)، أما معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي والتميز التنظيمي (0.760)، أما معامل الارتباط بين التمكين والتميز التنظيمي فقد بلغ (0.765)، وكلها كانت معاملات ارتباط قوية دلت على وجود علاقة ارتباطية طردية بين متغيرات الدراسة، وعليه توصل البحث إلى رفض الفرضية الصفرية وإثبات صحة الفرضية البديلة القائلة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

## 2. اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5%.

ولاختبار هذه الفرضية نقوم بتجزئتها للفرضيات الفرعية التالية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 5%.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التنظيمي للوظيفة عند مستوى معنوية 5%.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 5%.  
ولاختبار هذه الفرضيات الفرعية نستخدم التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (02-26): نتائج اختبار التباين الأحادي للقيادة التحويلية والمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة)

النتيجة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا توجد فروق	غير دال إحصائيا	0.499	0.698	0.463	2	0.925	بين المجموعات	القيادة التحويلية تبعاً لمتغير العمر
				0.663	215	142.566	داخل المجموعات	
				--	217	143.491	الإجمالي	
لا توجد فروق	غير دال إحصائيا	0.461	0.864	0.572	3	1.717	بين المجموعات	القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي
				0.662	214	141.774	داخل المجموعات	
				--	217	143.491	الإجمالي	
لا توجد فروق	غير دال إحصائيا	0.436	0.833	0.551	2	1.103	بين المجموعات	القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المستوى التنظيمي للوظيفة
				0.662	215	142.388	داخل المجموعات	
				--	217	143.491	الإجمالي	
توجد فروق	دال إحصائيا	0.008	4.068	2.581	3	7.742	بين المجموعات	القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة
				0.634	214	135.749	داخل المجموعات	
				--	217	143.491	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v26.

تشير نتائج الجدول رقم (02-26) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول متغير القيادة التحويلية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير العمر، أي أن كل الفئات العمرية توحدت آراءهم حول مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.698) عند مستوى الدلالة (0.499) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 5%.

كما تشير نتائج الجدول كذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول متغير القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغير المستوى التعليمي، أي أن كل الأفراد بمستوياتهم التعليمية المتباينة توحدت آراءهم حول مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.864) عند مستوى الدلالة (0.461) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.

ويشير كذلك نفس الجدول رقم (02-26) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول متغير القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغير المستوى التنظيمي للوظيفة، أي أن كل أفراد عينة الدراسة بمستوياتهم التنظيمية توحدت آراءهم حول مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.833) عند مستوى الدلالة (0.436) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التنظيمي للوظيفة عند مستوى معنوية 5%.

لكن كذلك نفس الجدول أشار في نتائجه حول اختبار الفرضية أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول متغير القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغير سنوات الخبرة، أي أن كل الأفراد على اختلاف خبراتهم لم تتوحد آراءهم حول مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4.068) عند مستوى الدلالة 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، ما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 5%.

3. اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5%.

لاختبار هذه الفرضية نقوم بتجزئتها للفرضيات الفرعية التالية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 5%.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التنظيمي للوظيفة عند مستوى معنوية 5%.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 5%.

ولاختبار هذه الفرضيات الفرعية نستخدم التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (02-27): نتائج اختبار التباين الأحادي لتمييز التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة)

النتيجة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
لا توجد فروق	غير دال إحصائياً	0.995	0.005	0.003	2	0.007	بين المجموعات	التمييز التنظيمي تبعاً لمتغير العمر
				0.661	215	142.165	داخل المجموعات	
				--	217	142.171	الاجمالي	
لا توجد فروق	غير دال إحصائياً	0.435	0.914	0.599	3	1.798	بين المجموعات	التمييز التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي
				0.656	214	140.373	داخل المجموعات	
				--	217	142.171	الاجمالي	
لا توجد فروق	غير دال إحصائياً	0.058	2.884	1.857	2	3.715	بين المجموعات	التمييز التنظيمي تبعاً للمستوى التنظيمي
				0.644	215	138.457	داخل المجموعات	
				--	217	142.171	الاجمالي	
لا توجد	غير دال	0.060	2.502	1.606	3	4.817	بين المجموعات	التمييز التنظيمي تبعاً

فروق	إحصائيا			0.642	214	137.354	داخل المجموعات	لسنوات الخبرة
				--	217	142.171	الاجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v2.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول متغير التميز التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.005) عند مستوى الدلالة (0.995) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني عدم معنويتها، وهذا يدل على أن كل الفئات العمرية توحدت آراءهم حول مدى توفر التميز التنظيمي ما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 5%.

كما تشير نتائج الجدول كذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول متغير التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغير المستوى التعليمي، أي أن كل الأفراد بمستوياتهم التعليمية المتباينة توحدت آراءهم حول مدى توفر التميز التنظيمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.914) عند مستوى الدلالة (0.435) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، ما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.

ويشير كذلك نفس الجدول رقم (02-27) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول متغير التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05، تعزى لمتغير المستوى التنظيمي للوظيفة، أي أن كل أفراد عينة الدراسة بمستوياتهم التنظيمية توحدت آراءهم حول مدى توفر التميز التنظيمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.884) عند مستوى الدلالة (0.058) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التنظيمي للوظيفة عند مستوى معنوية 5%.

ومن خلال نفس الجدول كذلك يتبين لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة حول متغير التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغير سنوات الخبرة، أي أن كل الأفراد على اختلاف خبراتهم توحدت آراءهم حول مدى التميز التنظيمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.502) عند مستوى الدلالة (0.060) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، ما يعني قبول الفرضية الصفرية القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 5%.

#### 4. اختبار الفرضية الرابعة:

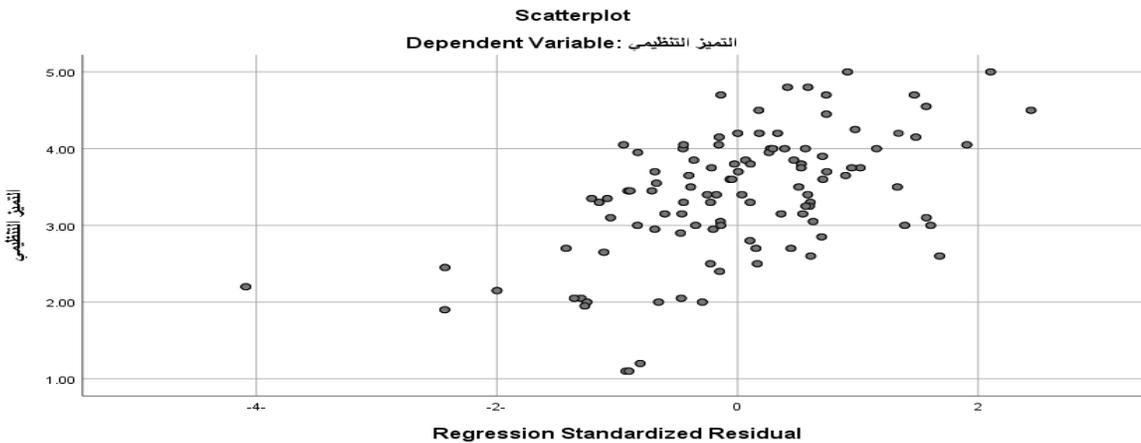
تنص الفرضية على أنه: لا يوجد أثر دال إحصائيا لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

ولاختبار هذه الفرضية سنستخدم الانحدار المتعدد لتحديد معنوية وقوة التأثير بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) كمتغيرات مستقلة والتميز التنظيمي كمتغير تابع.

ومن أجل تطبيق الانحدار المتعدد على نموذج الدراسة لا بد من توفر الشروط التالية:

**4.1. شرط الخطية:** أي وجود علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الخمسة أي أبعاد القيادة التحويلية، وللتحقق من هذا الشرط نستخدم برنامج Spss v26، ونعرض من خلاله لوح الانتشار الآتي:

الشكل رقم (02-07): لوح الانتشار للمتغير التابع والمتغيرات المستقلة الخمسة (أبعاد القيادة التحويلية)



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

من خلال الشكل رقم (02-07) يتضح أن هناك علاقة خطية بين التميز التنظيمي والمتغيرات المستقلة الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين)، وذلك لعدم اتخاذ البيانات لشكل أو نمط معين.

#### 4.2. شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة

من أجل التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات، تم الاستناد إلى حساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات ووفقاً لهذا المعامل فإن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة المعامل أقل من 1.

#### 4.3. شرط عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة

وللتحقق كذلك من شرط عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة تم الاعتماد على اختبار تضخم التباين (VIF) حيث يجب أن تكون قيمة المعامل أقل من 10 من أجل أن يتحقق الشرط، وكذا اختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.05. والجدول الموالي يوضح نتائج شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة وشرط عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (02-28): اختبار التباين المسموح به ومعامل تضخم التباين ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	معامل الالتواء Skewness
التأثير المثالي	0.470	2.125	-0.802-
التحفيز الإلهامي	0.290	3.452	-0.470-
الاستثارة الفكرية	0.337	2.972	-0.274-
الاعتبار الفردي	0.321	3.116	-0.382-
التمكين	0.388	2.576	-0.454-

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

يشير الجدول أعلاه رقم (02-28) إلى أن قيمة معامل الالتواء (Skewness) لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من 1، ولذلك يمكن القول بأنه شرط التوزيع الطبيعي محقق، وفي نفس الجدول الذي يحتوي على قيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير، ونلاحظ أن قيمة معامل تضخم التباين لجميع المتغيرات كانت أقل من 10 وتتراوح بين 2.125 و 3.452، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من 0.05 حيث تتراوح بين 0.290 و 0.470، وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.

وبعد التحقق من شروط الانحدار المتعدد، نختبر الفرضية الرابعة، وفيما يلي نتائج الاختبار:

الجدول رقم (02-29): نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي

التميز التنظيمي								معامل الانحدار	معامل الثبات	المتغيرات
اختبار F			R <sup>2</sup>	R	اختبار t					
الدلالة الإحصائية	Sig	قيمة f			الدلالة الإحصائية	Sig	قيمة t			
دال إحصائياً	0.000	104.990	0.712	0.844	دال إحصائياً	0.001	3.323	0.164	0.640	التأثير المثالي
					غير دال إحصائياً	0.295	1.049	0.060		التحفيز الإلهامي
					غير دال إحصائياً	0.104	1.632	0.097		الاستثارة الفكرية
					دال إحصائياً	0.000	4.245	0.232		الاعتبارية الفردية
					غير دال إحصائياً	0.000	5.741	0.271		التمكين

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

يتضح من الجدول رقم (02-29) المتعلق بنتائج الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على التميز، إذ بلغ أن معامل الارتباط (0.844)، أما بالنسبة لمعامل تحديد فقد بلغ (0.712)، أي أن ما قيمته 71.2% من التغيرات في التميز التنظيمي ناتجة عن التغير في أبعاد القيادة التحويلية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (104.990) وهي دالة عند مستوى 5% بالمقارنة مع قيمة F الجدولية. ومن متابعة قيم اختبار T لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التمكين) نجد أن لها تأثير في التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، حيث بلغت قيم T المحسوبة (3.323، 4.245، 5.741) على التوالي، وهي أكبر من قيم T الجدولية، وتعتبر قيم ذات معنوية عند مستوى الدلالة 0.05. كما نجري اختباراً مستقلاً لكل من البعدين (التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية) الذين ليس لهم دلالة إحصائية باستعمال الانحدار الخطي البسيط للتأكد من تأثيرهم على التميز التنظيمي. وتظهر نتائج الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز الإلهامي والتميز التنظيمي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(02-30): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التحفيز الإلهامي والتميز التنظيمي

التميز التنظيمي								المتغيرات
اختبار t		R <sup>2</sup>	R	اختبار F		معامل الانحدار	معامل الثبات	
Sig	T			Sig	F			
0.000	15.442	0.525	0.724	0.000	238.471	0.607	1.312	التحفيز الإلهامي

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه رقم (02-30) نجد أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (15.442)، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، وتعتبر قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تدل على وجود تأثير للتحفيز الإلهامي على التميز التنظيمي.

وفيما يلي كذلك نتائج الانحدار الخطي البسيط للتأكد من تأثير بعد الاستثارة الفكرية على التميز

التنظيمي:

الجدول رقم(02-31): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الاستثارة الفكرية والتميز التنظيمي

التميز التنظيمي								المتغيرات
اختبار t		R <sup>2</sup>	R	اختبار F		معامل الانحدار	معامل الثبات	
Sig	T			Sig	F			
0.000	14.943	0.508	0.713	0.000	223.294	0.669	1.145	الاستثارة الفكرية

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج Spss v26.

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه رقم (02-31) نجد أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (14.943)، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، وتعتبر قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تدل على وجود تأثير للاستثارة الفكرية على التميز التنظيمي.

وبناءً على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

وقد توصل البحث إلى بناء معادلة الانحدار المتعدد التي تحدد العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل وهي كما يلي:

$$Y = 0.640 + 0.164X_1 + 0.060X_2 + 0.097X_3 + 0.232X_4 + 0.271X_5$$

حيث أن:

Y: المتغير التابع التميز التنظيمي.  
 X2: المتغير المستقل التحفيز الإلهامي  
 X4: المتغير المستقل الاعتبار الفردي  
 X1: المتغير المستقل التأثير المثالي  
 X3: المتغير المستقل الاستثارة الفكرية  
 X5: المتغير المستقل التمكين

وتشير معادلة نموذج الانحدار المتعدد إلى أن زيادة وحدة واحدة من المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية) يؤثر على زيادة المتغير التابع (التميز التنظيمي) بالمقدار التالي:

متغير التأثير المثالي بمقدار 0.164 أي بنسبة 16.4%  
 متغير التحفيز الإلهامي بمقدار 0.060 أي بنسبة 6%  
 متغير الاستثارة الفكرية بمقدار 0.097 أي بنسبة 9.7%  
 متغير الاعتبار الفردي بمقدار 0.232 أي بنسبة 23.2%  
 متغير التمكين بمقدار 0.271 أي بنسبة 27.1%

#### 4.4. تحديد المتغير المستقل الأكثر تأثيراً في المتغير التابع:

لمعرفة أي من أبعاد القيادة التحويلية الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، سنستخدم الانحدار المتعدد التدريجي والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (02-32): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد القيادة التحويلية

اختبار T		معامل التحديد	معامل الارتباط	B	النموذج
مستوى الدلالة	قيمة t				
0.000	11.847	0.586	0.765	1.406	الثابت
0.000	17.475			0.612	بعد التمكين
0.000	8.671	0.674	0.821	1.017	الثابت
0.000	7.939			0.360	بعد التمكين
0.000	7.619			0.363	بعد الاعتبار الفردي
0.000	5.435	0.706	0.840	0.703	الثابت
0.000	6.848			0.306	بعد التمكين
0.000	6.060			0.290	بعد الاعتبار الفردي

0.000	4.829		0.211	بعد التأثير المثالي
-------	-------	--	-------	---------------------

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v26. من خلال ما يوضحه الجدول رقم (02-32) المتعلق بالانحدار التدريجي نجد أن التمكين أكثر تفسيراً للتباين الحاصل في التميز التنظيمي وقد فسر النموذج ما قيمته (0.586) من التباين الحاصل في التميز التنظيمي، وعند مقارنة النتيجة مع النموذج الثاني يتضح أن متغير الاعتباري الفردي لا يضيف أهمية إلا ما قيمته (0.088) من التباين الحاصل في التميز التنظيمي، وأخيراً نجد أن بعد التأثير المثالي يضيف ما قيمته (0.032) من التباين الحاصل في التميز التنظيمي.

### المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة

بعد النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق، سنقوم في هذا المطلب بتفسير النتائج وربطها بالفرضيات.

#### 1. تفسير نتائج التحليل الوصفي

تم إجراء اختبار (T-Test) للعينة الواحدة لمعرفة مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.52) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى مقبول لأبعاد القيادة التحويلية لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شريف، 2016)، حيث واقع القيادة التحويلية بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة حيث بلغت قيمة T المحسوبة (3.386) وهي أكبر من قيمة T الجدولية في هذه الدراسة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على أبعاد القيمة القيادة التحويلية.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الزعيبي خ.، 2013)، حيث هدفت هذه الأخيرة إلى معرفة مدى ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي، وتوصلت إلى أن ممارسة مديري هذه المدارس يمارسون بدرجة منخفضة نمط القيادة التحويلية.

وتم إجراء اختبار (T-Test) للعينة الواحدة لمعرفة مدى توفر أبعاد التميز التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (7.05) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى مقبول لأبعاد التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (النسور، 2010)، حيث كانت استجابة الأفراد في هذه الدراسة لأبعاد التميز المؤسسي تتراوح ما بين (3.07-3.38)، وهو ما دل على وجود درجة موافقة متوسطة لتطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

## 2. تفسير نتائج اختبار الفرضيات

❖ **الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

من خلال الجدول رقم (02-25) نجد أن معامل الارتباط العام لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي يساوي (0.836)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية طردية بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية البديلة أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الأخضر، 2018/2019) بعنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمجمع كوندور، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.49-0.87)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين معظم المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة بالمجمع.

❖ **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5%.

من خلال الجدول رقم (02-26) المتعلق بنتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق في إجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية والمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة)، توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول متغير القيادة التحويلية للبيانات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة)، في حين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الأخضر، 2018/2019)، بعنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، حيث توصلت إلى إن اختلاف (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة) لا يؤثر على إجابات المبحوثين، في حين أن سنوات الخبرة لها تأثير على إجاباتهم حول القيادة التحويلية.

كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (العثماني، 2017) بعنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة، التي توصلت إلى وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول دور القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر، المستوى التعليمي.

❖ **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5%.

من خلال نتائج الجدول رقم (02-27) المتعلق باختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة)، توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول متغير القيادة التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الأخضر، 2018/2019)، في أن العمر لا يؤثر على إجابات المبحوثين، في حين اختلفت النتيجة مع نفس الدراسة بالنسبة لمتغيري المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمييز التنظيمي تعزى لمتغيري المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، وهذا يعني أن لهما تأثير على إجاباتهم حول التميز التنظيمي.

❖ **الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر دال إحصائيا لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

من خلال الجدول رقم (02-29) المتعلق بنتائج الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة التحويلية والتمييز التنظيمي بلغت قيمة F المحسوبة (104.990) وهي دالة عند مستوى 5% بالمقارنة مع قيمة F الجدولية، وتوصلت الدراسة في الأخير إلى إثبات صحة الفرضية الرابعة: يوجد أثر دال إحصائيا لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بدوي، 2016)، المعنونة بدور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز بجامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، حيث توصلت إلى وجود تأثير واضح للقيادة التحويلية في متطلبات الأداء المتميز وأن التغيير بوحدة واحدة في القيادة التحويلية يؤدي إلى زيادة إيجابية بمقدار (0.392) في متطلبات الأداء المتميز.

## خلاصة الفصل الثاني Summary of the second chapter

من أجل الوقوف على واقع القيادة التحويلية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، ومعرفة دور هذا النمط من القيادة على التميز التنظيمي بالمؤسسة، تناولنا في بداية هذا الفصل وصفاً منهجياً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بدءاً بمجتمع الدراسة وخصائص أفراده، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والأساليب المستخدمة في تحليلها، مروراً بعرض مختف البيانات المستخرجة من استمارة البحث بمختلف محاورها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مصفوفة الارتباط، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وكذا الانحدار التدريجي)، وذلك بغرض معرفة مدى مساهمة القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، وفي الأخير تم التوصل إلى توفر كل من أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كما تم استنباط وجود علاقة طردية قوية بين متغيرات الدراسة والوصول إلى وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي.

خاتمة

Conclusion

تهدف القيادة في أي منظمة إلى تحقيق حالة من التميز والتفرد في جميع أنشطتها وأعمالها وتحقيق نتائج غير مسبوقه مما يجعلها متفوقة عن غيرها، ويعتبر التميز التنظيمي أحد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة، باعتباره نظاما متكامل يضم مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى الرفع من مستوى الأداء الكلي إلى أعلى مستوياته.

ونجد أن القيادة التحويلية هي الأسلوب الحديث الأمثل لتحقيق التميز التنظيمي، لما تحتويه من مبادئ وسلوكيات تثير دافعية الأفراد لإنجاز الأعمال بكفاءة عالية، فهي تركز على العنصر البشري القادر على التصور، والإبداع والخلق، والتنفيذ، والمتابعة.

### ثانياً: نتائج الدراسة

من خلال إشكالية موضوع الدراسة التي تمحورت حول معرفة دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال حيث تمت معالجة هذه الإشكالية وفق فصلين يجمعان بين الجانب النظري والتطبيقي، واتباع المنهج والأدوات المبينة سابقاً، وبالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسة وتوصيف وتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وفيما يلي أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين هما:

#### • النتائج النظرية

1. استناداً إلى التراكم المعرفي الذي تم الوصول إليه حول متغيري الدراسة، نستنتج ما يلي:
  1. تعتبر القيادة التحويلية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، وذلك من خلال قدرتها على التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال إليهم.
  2. أصبح مفهوم القيادة التحويلية يحتل أهمية خاصة لدى المنظمات حيث يساهم في تحسين أدائها ويضمن تطورها وبقائها.
  3. إن التميز التنظيمي هو حفاظ المنظمة على أفضليتها وتفوقها حاضراً ومستقبلاً، فهو الميزة التي تسعى المنظمات للحصول عليها في ظل المنافسة الشديدة.
  4. تحقيق التميز التنظيمي لا يتم إلا من خلال تحقيق أبعاده: تميز المورد البشري، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية.

#### • النتائج الميدانية

1. تمتلك المؤسسة محل الدراسة قيادة تتميز بالأبعاد التالية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستنارة الفكرية، التمكين، الاعتبار الفردي، وهذا بناءً على درجة الموافقة التي كانت إيجابية تدل على وجود قيادة تحويلية.
2. يوجد مستوى مقبول من أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا بناءً على درجة الموافقة للمبحوثين التي كانت إيجابية تدل على وجود تميز تنظيمي.

## خاتمة Conclusion

3. توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي.
4. كما توصلت الدراسة فيما يتعلق بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5% إلى:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 5%.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التنظيمي للوظيفة عند مستوى معنوية 5%.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 5%.
5. كما توصلت الدراسة كذلك فيما يتعلق بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5% إلى:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 5%.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التنظيمي للوظيفة عند مستوى معنوية 5%.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 5%.
6. أثبتت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع التميز التنظيمي، وثبت ذلك من خلال نتائج الانحدار المتعدد حيث تبين أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 71.2%، ونستنتج كذلك أن بعد التمكين أكثر تفسيراً للتباين الحاصل في التميز التنظيمي وقد فسر النموذج ما قيمته (0.586) من التباين الحاصل في التميز التنظيمي.

### ثالثاً: التوصيات

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التالية:
- ✓ ضرورة دعم الاتجاه نحو الممارسة الفكرية والعملية لنظرية القيادة التحويلية على نطاق أوسع في المؤسسة.
  - ✓ تهيئة مناخ العمل لممارسة أبعاد القيادة التحويلية وذلك بغية تحقيق التميز التنظيمي.
  - ✓ تنظيم برامج التدريب وورشات عمل لتوعية القيادات بمفهوم القيادة التحويلية.
  - ✓ تقديم الحوافز للأفراد المتميزين في الأداء وتشجيعهم على العمل الجماعي.
  - ✓ تمكين العاملين من خلال إعطائهم حرية العمل وذلك لتخفيض حدة البيروقراطية.
  - ✓ العمل على استثارة العاملين وخلق مناخ تنافسي بينهم يحرك قوتهم الكامنة.
  - ✓ زيادة الاهتمام بالاعتبارية الفردية للعاملين من خلال تشجيعهم وتوجيههم وتقديم النصح إليهم.
  - ✓ ضرورة احترام سلم الهرمي التنظيمي داخل المنظمة، بما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل وتحقيق التميز التنظيمي.
  - ✓ إجراء دورات تكوينية وندوات لتوعية العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدوار بأهمية التميز التنظيمي وما يترتب عنه.

### رابعاً: آفاق الدراسة

- انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها لتكون مواضيع بحث مستقبلية وهي:
- ❖ دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة.
  - ❖ إجراء دراسات مماثلة وفي مؤسسات أخرى.
  - ❖ إجراء دراسات مقارنة بين ممارسة القيادة التحويلية في القطاع العام والقطاع الخاص.
  - ❖ دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس التعليمية.
  - ❖ علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة.

# قائمة المصادر والمراجع

## List of sources and references

أولاً- قائمة المراجع باللغة العربية:

- الكتب:

1. إياد عبدالله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، (2009).
2. جمال لينا، إدارة التميز والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان، (2017).
3. حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان- الأردن، (2010).
4. حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية- جامعة الدول العربية -، الجزائر، (2015).
5. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، (بلا طبعة)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، (2008).
6. رضا ابراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، (2012).
7. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة، أصول وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، (2004).
8. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، (2004).
9. عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، (بلا طبعة)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية- مصر، (2014).
10. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة، (2010).
11. عبد الجبار سعيد حسن، مبادئ البحث العلمي، (بلا طبعة)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، (2016).
12. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، (2007).
13. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة، علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، (2008).

14. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان- الأردن،(2008).
15. محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss، فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان- الأردن،(2012).
16. مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي، القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة، القاهرة - مصر، (2019).
- المذكرات والأطروحات الجامعية:
17. ابراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي، أثر القدرات الإستراتيجية في الأداء المتميز، دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركة الاتصالات العراقية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، قسم إدارة الأعمال، العراق،(2017-2018).
18. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غزة - فلسطين،(2010).
19. أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن،(2010).
20. أمل عثمان رشوان محمد خليف، تطوير المسار الوظيفي لقادة المستقبل كمتغير وسيط في العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، القاهرة - مصر،(2016).
21. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، الأردن،(2012).
22. حسني سعيد محمد كريم خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، غزة - فلسطين، (2010).
23. خالدية ابراهيم أحمد أبو شريف، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة - فلسطين،(2016).
24. خلود فواز الزعبي، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة

- الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، تخصص إدارة وقيادة التربوية، عمان، (2013).
25. سعيد بن محمد بن صالح الغامدي، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية بمكة المكرمة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، (2000).
26. صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حول مجمع كوندور ببرج بوغريج، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، تخصص علوم التسيير، المسيلة-الجزائر، (2018/2019).
27. عباس أحمد حسن شريف، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، (2010).
28. عبد القادر عبد المنعم أمين أحمد. (2017). الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط بين إدارة المعرفة والتميز في الأداء، دراسة تطبيقية على شركات الأدوية التابعة لقطاع الأعمال المصري، مذكرة ماجستير منشورة. مصر: جامعة عين شمس، كلية التجارة.
29. عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة - فلسطين، (2017).
30. عبد المحسن أحمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، مذكرة ماجستير منشورة، الكويت، جامعة الشرق الأوسط، (2010).
31. محمد ابراهيم الخليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، (2010).
32. نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك خالد، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الملك خالد، كلية التربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي، المملكة العربية السعودية، (2017).
- المقال المنشور:
33. أبو بكر بوسالم، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد3، (2017/03/01)، الصفحات 20-33.

34. الأخضر صياحي، تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 02، (بلا تاريخ)، الصفحات 147-152.
35. سعيدة ضيف، مراد علة، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، (2018/12/31)، الصفحات 1-20.
36. ليليا بن صالح، التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، (2017)، الصفحات 9-38.
37. ياسين كاسب الخرشة، خالد خلف الزريقات، ابراهيم نور محمود، أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي، شركة البوتاس العربية نموذجاً، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، العدد 40، (2013/12/18)، الصفحات 211-239.
38. شكيب بشماني، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 5، (2014/10/20)، الصفحات 85-100.
39. نسرین عبد الله بدوي، دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز، دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 8، العدد 2، (2016/02/22)، الصفحات 85-114.
- وقائع التظاهرات العلمية (المؤتمرات والملتقيات):
40. مجيد منصور، حسين العابد، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني، دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، (بلا تاريخ)، الصفحات 1-25.
- المقابلات الشفوية:
41. صالح بن عمران، مديرية توزيع الكهرباء والغاز، قسم تطوير الموارد البشرية، التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، مقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، (2020/02/03)، (مقابلة شخصية).
- ثانياً - قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- **Books**

42. Bass Bernard, Riggio Ronald, **Transformational Leadership**, Second Edition, PUBLISHERS Mahwah, New Jersey, London, (2006).
43. Chakrabarti Gagari, Chatterjea Tapas, **Employees Emotional Intelligence, Motivation & Productivity, and Organizational Excellence**,

**A Future Trend in HRD**, Without Edition, The registered company is Springer Nature Singapore Pte Ltd, Singapore,(2017).

44. Lasrado Flevy, **Achieving Organizational Excellence, A Quality Management Program for Culturally Diverse Organizations**, Without Edition, The registered company is Springer Nature Singapore Pte Ltd, Singapore,(2018).

45. Mohamed Saleh Issa, Swe Khine Myint, **Reframing Transformational Leadership**, Without Edition, SENSE PUBLISHERS ROTTERDAM–BOSTON–TAIPEI, Rotterdam, The Netherlands,(2014).

46. p Sing, Asha Bhandarker, **Corporate Success and Transformational Leadership**, Without Edition, New Age International (P) Ltd, Hyderabad–India,(1990).

47. Stephen Hacker, Tammy Roberts, **Transformational Leadership Creating Organizations of Meaning**, Without Edition, American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee, United States of America,(2004).

– **University Research**

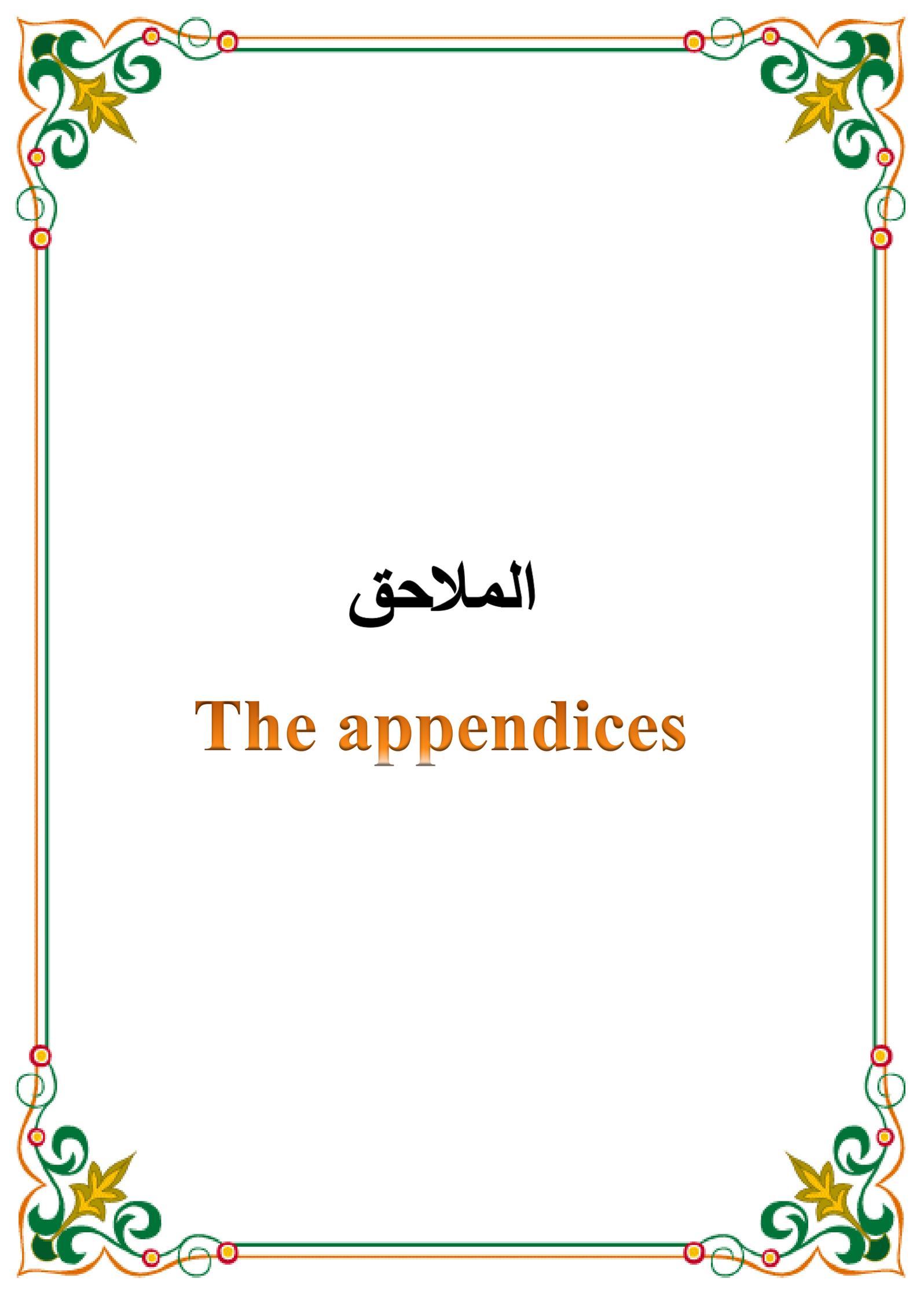
48. Alan Barnett, **The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes**, Published doctoral thesis, University of Western Sydney, Australia,(2005).

– **Article Published**

49. Kaveh Teymounejad, Reza Elghaei, Effect of Transformational Leadership on the Creativity of Employees: An Empirical Investigation, **Engineering, Technology & Applied Science Research**, Issue 7, (2017), Pages 1413–1419.

50. Kalyani Muna, Prakashan Sahoo Mahima, Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence, **International Journal of Business and Management**, Issue 8, 17 March 2011,Pages 286–280.

51. J. AVOLIO BRUCE, ZHU WEICHUN, KOH WILLIAM, BHATIA PUJA,  
Transformational leadership and organizational commitment: mediating role  
of psychological empowerment and moderating role of structural distance,  
**Journal of Organizational Behavior**, Without Issuing, 15 June 2004,  
Pages 952–968.



الملاحق

The appendices

## الملاحق The appendices

الملحق رقم (01): عدد عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

Concession de distribution d'Adrar															
Division Ressources Humaines															
Evolution de l'effectif 2019															
	Effectif actif du mois en cours														Effectif Actif du mois précédent
	CADRE			PETITE MAITRISE			HAUTE MAITRISE			EXECUTION			TOTAL		
	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	
Odadrar															
Elat Major	4	1	4	0	0	0	1	1	2	0	0	0	4	02	06
Sec jurist	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	00	01
Div Relations Commerciales	11	6	17	11	1	13	3	0	2	1	0	1	26	07	33
Div Technique Electricité	6	1	7	5	0	5	14	0	14	0	0	0	25	01	26
Div Technique Gaz	03	02	05	04	00	04	04	00	04	01	00	01	12	02	14
Div EET	5	0	5	0	0	0	15	0	15	0	0	0	20	00	20
DPP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	00	00
DAM	3	1	4	2	1	3	2	0	2	0	0	0	7	02	09
Div RH	3	1	4	0	0	0	5	1	6	0	0	0	8	02	10
Div Finances et Compt	5	1	6	0	2	2	2	1	3	0	0	0	7	04	11
Div GSI	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	01	02
Sec Affaires Gies	2	0	2	0	0	0	2	0	2	1	1	2	5	01	06
Agences Commerciales	18	6	24	9	1	10	70	4	74	42	0	42	139	11	150
Districts Electricité	14	2	16	7	0	7	7	0	7	64	1	65	92	03	95
Districts Gaz	7	0	7	2	0	2	3	0	3	35	0	35	47	00	47
Total	84	21	105	40	5	45	128	8	136	144	2	146	394	36	432
	105		105	45		45	136		136	146		146	432		432



**الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز**  
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

## الملاحق The appendices

الملحق رقم (02): حساب حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون

	A	B	C	D	E
2	<b>432</b>	ادخل حجم المجتمع N في الخلية المقابلة			
3					
4					
5					
6					
7	<b>203.5883998</b>	إذا _____ = حجم العينة			
8					
9					
10					
11	0.05	1.96	3.8416		
12	0.0025	0.5			
13	$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$		معادلة ستيفن ثامبسون		
14					
15					
16					
17					
18	<b>N</b>	حجم المجتمع			
19	<b>z</b>	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96			
20	<b>d</b>	نسبة الخطأ وتساوي 0.05			
21	<b>p</b>	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50			
22					
23					
24					
25					
26					

## The appendices الملاحق

### الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المُحكِّمين

الدرجة العلمية	اسم المُحكِّم	الرقم
أستاذ التعليم العالي	د. ساوس الشيخ	01
أستاذ محاضر - أ -	د. عياد ليلي	02
أستاذ محاضر - ب -	د. يحيى عبد القادر	03
أستاذ محاضر - أ -	د. هداجي عبد الجليل	04
أستاذ محاضر - أ -	د. قالون الجيلالي	05
أستاذ مساعد	د. حوتية عمر	06
أستاذ مساعد - ب -	د. مختاري سعد الله	07

الملحق رقم (04): استبيان الدراسة في صورته الأولى

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تحكيم استبيان الدراسة

الموضوع: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية لمؤسسة

توزيع الكهرباء والغاز

الأستاذ(ة) الدكتور(ة):.....المحترم(ة)،

تحية طيبة وبعد،

يقوم كل من الطالب عثمانى زين العابدين والطالب غنتوي ياسين باستكمال متطلبات الحصول على شهادة

الماستر تخصص إدارة أعمال عن طريق إجراء دراسة ميدانية باستعمال أداة الاستبيان حول موضوع: دور

القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية لشركة توزيع الكهرباء

والغاز بأدرار.

نكون شاكرين لو تكرمتم بتحكيم هذا الاستبيان والتأكد من دقة المعنى، ولكم مطلق الحرية للتعديل أو

الإضافة

شاكرين لكم حسن تعاونكم لما فيه خير للبحث الأكاديمي.

نرجو منكم وضع الإشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر  أنثى
- العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة
- المستوى التعليمي: ثانوي  تقني سامي  ليسانس  ماستر
- المستوى التنظيمي للوظيفة: موظف  رئيس مصلحة  مدير
- سنوات الخبرة: أقل من 3 سنوات  من 3 إلى 5 سنوات
- من 5 إلى 7 سنوات  أكثر من 7 سنوات

المحور الثاني: القيادة التحويلية والتميز التنظيمي

القيادة التحويلية نوع من أنواع القيادة تسعى إلى تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة

التميز التنظيمي هو إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف

وفيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالقيادة التحويلية والتميز التنظيمي، والمرجو وضع الإشارة (x)

حول المربع المناسب لاختيارك

## الملاحق The appendices

### أولاً: القيادة التحويلية

التعديل المقترح	ملائمة الفقرة		الفقرات	
	غير مناسبة	مناسبة		
<b>بعد التأثير المثالي</b>				
			01 يتخطى مسؤولي مؤسسة سونلغاز مصالحهم الخاصة من أجل تحقيق مصلحة مؤسستهم	
			02 يحظى مسؤولي مؤسسة سونلغاز بالاحترام من طرف موظفيهم	
			03 يتمتع مسؤولي مؤسسة سونلغاز بمستوى عالي من الأخلاق في تعاملاتهم	
			04 يمتلك مسؤولي مؤسسة سونلغاز القدرة على إقناع الموظفين لزيادة حماسهم للعمل	
			05 يمتلك مسؤولي مؤسسة سونلغاز خبرة تساعدهم على مواجهة مواقفهم الصعبة	
<b>بعد التحفيز الإلهامي</b>				
			06 يتمتع مسؤولي مؤسسة سونلغاز بشخصية تفاؤلية عن مستقبل مؤسستهم	
			07 يشجع مسؤولي مؤسسة سونلغاز على تفعيل فرق العمل الجماعي	
			08 يعمل مسؤولي مؤسسة سونلغاز على غرس الانسجام والثقة بين موظفيهم	
			09 يعبر مسؤولي مؤسسة سونلغاز عن أهداف مؤسستهم بدرجة عالية من الثقة.	
			10 يمنح مسؤولي مؤسسة سونلغاز حوافز للموظفين بغية تحقيق أهداف مؤسستهم	
<b>بعد الاستئارة الفكرية</b>				
			11 يشجع مسؤولي مؤسسة سونلغاز على تقديم أفكار جديدة في مجال عملهم	

## الملاحق The appendices

			يثق مسؤولي مؤسسة سونلغاز في قدرات ومهارات موظفيهم	12
			ينصح مسؤولي مؤسسة سونلغاز موظفيهم في حالة ارتكابهم للأخطاء	13
			يقبل مسؤولي مؤسسة سونلغاز أفكار موظفيهم حتى لو تعارضت مع أفكارهم	14
			يصف مسؤولي مؤسسة سونلغاز الصعوبات التي تواجههم على أنها قابلة للحل	15
بعد الاعتبار الفردي				
			يحرص مسؤولي مؤسسة سونلغاز على تزويد موظفيهم بكل المعلومات الخاصة بعملهم	16
			يهتم مسؤولي مؤسسة سونلغاز لرغبات ومتطلبات موظفيهم	17
			يعبر مسؤولي مؤسسة سونلغاز عن تقديرهم لموظفيهم عند إنجاز أعمالهم بشكل جيد	18
			يسعى مسؤولي مؤسسة سونلغاز إلى تطوير قدرات موظفيهم عن طريق التعليم والتدريب	19
			يراعي مسؤولي مؤسسة سونلغاز الاختلافات في قدرات موظفيهم	20
بعد التمكين				
			يحرص مسؤولي مؤسسة سونلغاز على إشراك موظفيهم في عملية اتخاذ القرارات	21
			يشجع مسؤولي مؤسسة سونلغاز موظفيهم على تحمل مسؤوليتهم	22
			يفوض المدير بعض من صلاحيته للموظفين حسب قدرتهم	23
			تتوفر لموظفي مؤسسة سونلغاز الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في عملهم	24
			تتوفر لموظفي مؤسسة سونلغاز الفرصة في اتخاذ أي	25

## الملاحق The appendices

إجراء يضمن جودة عالية في أداء عملهم			
ثانيا: التميز التنظيمي			
التعديل المقترح	ملائمة الفقرة		الفقرات
	مناسبة	غير مناسبة	
<b>بعد تميز الموارد البشرية</b>			
			26 يتمتع موظفي مؤسسة سونلغاز بقدرات تؤهلهم على تحقيق أهداف مؤسستهم
			27 يملك موظفي مؤسسة سونلغاز القدرة على تحدي الأدوار الجديدة في وظائفهم
			28 يتعاون موظفي مؤسسة سونلغاز مع بعضهم لإيجاد حلول وخدمات مبتكرة
<b>بعد تميز الهيكل التنظيمي</b>			
			29 يعكس الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز خطوط السلطة والصلاحيات بشكل واضح
			30 تسيير العمليات التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز بشكل منظم بعيدا عن العشوائية
			31 يتم تشجيع الأقسام في مؤسسة سونلغاز على العمل بشكل منسجم
			32 تتم المحافظة من قبل مسؤولي مؤسسة سونلغاز على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري
<b>بعد تميز الاستراتيجية</b>			
			33 يمتلك مسؤولي مؤسسة سونلغاز رؤية واضحة لما ستكون عليه المؤسسة مستقبلا
			34 تسعى مؤسسة سونلغاز إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والمادية.
			35 تتجه القرارات الإستراتيجية لمؤسسة سونلغاز إلى إحداث تغيير لمصلحة المؤسسة

## الملاحق The appendices

			36	تتسجم الخطط البعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى إليها مؤسسة سونلغاز
<b>بعد تميز الثقافة التنظيمية</b>				
			37	تتسجم ثقافة مؤسسة سونلغاز مع القيم التي لدى موظفيها
			38	تعكس ثقافة مؤسسة سونلغاز الاحترام المتبادل بين المدراء والموظفين
			39	توجد قيم مشتركة بين موظفي مؤسسة سونلغاز تلتزم بها مختلف المستويات الإدارية
			40	يشعر موظفي مؤسسة سونلغاز بالانتماء للمؤسسة من خلال المناخ التنظيمي السائد.
<b>بعد التميز في المعرفة</b>				
			41	تستثمر مؤسسة سونلغاز في معارفها التنظيمية بشكل عقلاني ورشيد
			42	يتم توفير المعلومات المناسبة في مؤسسة سونلغاز في الوقت والمكان المناسبين لمواكبة التغيرات الجديدة
			43	يتم تبادل المعلومات في مؤسسة سونلغاز في مختلف المجالات العملية بين الموظفين.

الملحق رقم (05): استبيان الدراسة في صورته النهائية بعد التحكيم

جامعة أحمد دراية أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## استبيان الدراسة

تحية طيبة وبعد،

استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها الموسومة بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - أدرار -

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فرأيكم ضروري وعامل أساسي لنجاح هذه الدراسة.

ونحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، وتقبلوا منا أسمى عبارات الشكر والتقدير

إعداد الطلبة:

غنتيوي ياسين

عثماني زين العابدين

ملاحظة: نرجو منكم وضع الإشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك

الموسم الجامعي: 2019-2020

## الملاحق The appendices

### المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس:  ذكر  أنثى
- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة
- المستوى التعليمي:  ثانوي  تقني سامي  ليسانس  أخرى
- المستوى التنظيمي للوظيفة:  عون تنفيذ  عون تحكم  إطار
- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 9 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

### المحور الثاني: القيادة التحويلية والتميز التنظيمي

القيادة التحويلية نوع من أنواع القيادة تسعى إلى تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة التميز التنظيمي هو إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف، وفيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات القيادة التحويلية والتميز التنظيمي بمؤسستكم مديريةية التوزيع أدرار التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، والمرجو وضع الإشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك أولاً: القيادة التحويلية

الرقم	العبارة	أنفق بشدة	أنفق	محايد	لا أنفق	لا أنفق بشدة	
التأثير المثالي	01	يتخلى مسؤولو مديريةية توزيع الكهرباء والغاز على مصلحتهم الخاصة من أجل تحقيق المصلحة العامة لمؤسستهم					
	02	يحظى مسؤولو مديريةية توزيع الكهرباء والغاز بالاحترام من طرف العاملين					
	03	يتعامل مسؤولو مديريةية توزيع الكهرباء والغاز بمبدأ الثقة مع مرؤوسيه					
	04	يمتلك مسؤولو مديريةية توزيع الكهرباء والغاز القدرة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل					
	05	يمتلك مسؤولو مديريةية توزيع الكهرباء والغاز خبرة تساعد على مواجهة المواقف الصعبة					

## الملاحق The appendices

					06	يتمتع مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشخصية تفاوضية عن مستقبل مؤسستهم	التحفيز الإلهامي
					07	يشجع مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على العمل الجماعي	
					08	يعمل مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على غرس الانسجام بين العاملين	
					09	يعمل مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على بث روح الفريق لتحفيز العاملين على التعاون	
					10	يمنح مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز حوافز للعاملين بغية تطوير قدراتهم	
					11	يشجع مسؤولي مديرية توزيع الكهرباء والغاز العاملين على تقديم أفكار جديدة في مجال عملهم	الاستشارة الفكرية
					12	يثق مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز في قدرات ومهارات عمالهم	
					13	ينصح مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز العاملين في حالة ارتكابهم للأخطاء	
					14	يقبل مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز أفكار العاملين حتى لو تعارضت مع أفكارهم	
					15	يصف مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز الصعوبات التي تواجههم على أنها قابلة للحل	
					16	يحرص مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على تزويد العاملين بكل المعلومات الخاصة بعملهم	الاعتبار الفردي
					17	يهتم مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمتطلبات العاملين	
					18	يعبر مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز عن تقديرهم للعاملين عند إنجاز أعمالهم بشكل جيد	
					19	يسعى مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى تطوير قدرات العاملين عن طريق التعليم والتدريب	
					20	يراعي مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز الاختلافات في قدرات العاملين	

## الملاحق The appendices

					21	يحرص مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات
					22	يشجع مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز العاملين على تحمل مسؤوليتهم
					23	يفوض المسؤول بعض من صلاحيته للعاملين حسب قدراتهم
					24	تتوفر للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في عملهم
					25	تتوفر لعاملية مديرية توزيع الكهرباء والغاز الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن تحسين أداء عملهم

التكئين

### ثانيا: التميز التنظيمي

البعد	الرقم	العبرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
تميز الموارد البشرية	26	يعتمد مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على مبدأ الكفاءة في توظيف المورد البشري					
	27	يتمتع العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بقدرات تؤهلهم على تحقيق أهداف مؤسستهم					
	28	يملك العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز القدرة على تحدي الأدوار الجديدة في وظائفهم					
	29	يتعاون العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز مع بعضهم لإيجاد خدمات مبتكرة					
تميز الهيكل التنظيمي	30	يعكس الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز خطوط السلطة والصلاحيات بشكل واضح					
	31	تسير العمليات التنظيمية داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشكل منظم بعيدا عن العشوائية					
	32	يتم تشجيع الأقسام في مديرية توزيع الكهرباء والغاز على العمل بشكل منسجم					
	33	يعمل مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على متابعة التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري					

## الملاحق The appendices

					34	يمتلك مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز رؤية واضحة لما ستكون عليه المديرية مستقبلا	تميز الاستراتيجية
					35	يسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والمادية.	
					36	تتجه القرارات الاستراتيجية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى إحداث تغيير لمصلحة المديرية	
					37	تتسجم الخطط البعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى إليها مديرية توزيع الكهرباء والغاز	
					38	تتسجم ثقافة مديرية توزيع الكهرباء والغاز مع القيم التي لدى العاملين	تميز الثقافة التنظيمية
					39	تعكس ثقافة مديرية توزيع الكهرباء والغاز الاحترام المتبادل بين الرئيس ومرؤوسيه	
					40	توجد قيم مشتركة بين العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز تلتزم بها مختلف المستويات الإدارية	
					41	يشعر العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالانتماء للمؤسسة من خلال المناخ التنظيمي السائد.	
					42	تستثمر مديرية توزيع الكهرباء والغاز في معارفها التنظيمية بشكل عقلائي ورشيد	تميز المعرفة
					43	يتم توفير المعلومات المناسبة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في الوقت والمكان المناسبين لمواكبة التغيرات الجديدة	
					44	يتم تشارك المعلومات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بين مختلف المستويات الإدارية.	
					45	تمتع مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالقدرة على مواكبة التطورات وتطوير قدراتها المعرفية	

## الملاحق The appendices

### الملحق رقم (06): مخرجات برنامج Minitab v17

اختبار (T-Test) للعينة الواحدة لأبعاد القيادة التحويلية

Minitab - Untitled

File Edit Data Calc Stat Graph Editor Tools Window Help Assistant

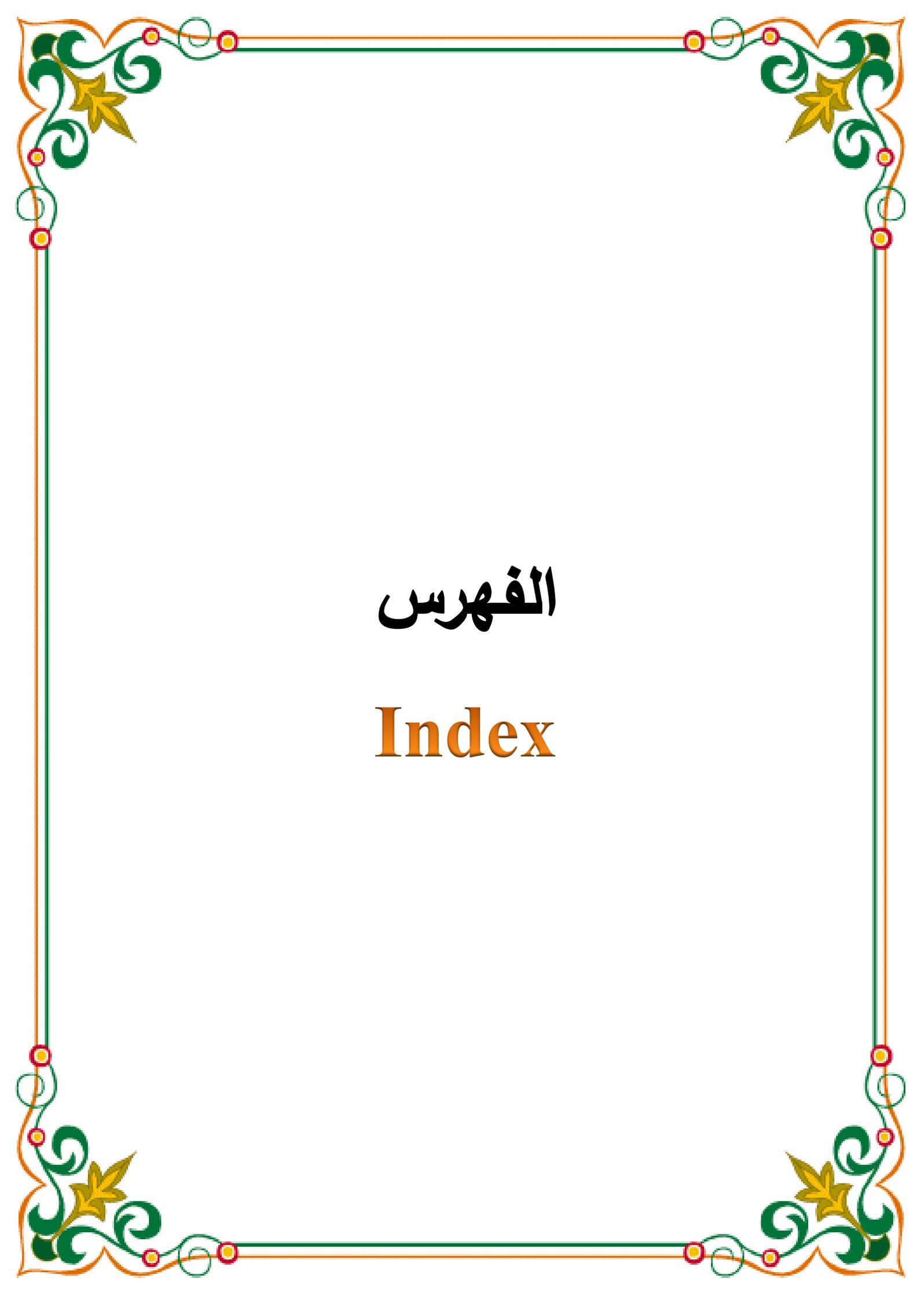
Session

Test of  $\mu = 3$  vs  $\neq 3$

Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	95% CI	T	P
x1	218	3.4798	0.8835	0.0598	(3.3619; 3.5978)	8.02	0.000
x2	218	3.4174	0.9657	0.0654	(3.2885; 3.5463)	6.38	0.000
x3	218	3.3495	0.8622	0.0584	(3.2344; 3.4646)	5.99	0.000
x4	218	3.3138	0.9640	0.0653	(3.1851; 3.4424)	4.81	0.000
x5	218	3.2358	1.0122	0.0686	(3.1007; 3.3709)	3.44	0.001

Worksheet1 \*\*\*

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12
	x	y	x1	x2	x3	x4	x5	y1	y2	y3	y4	y5
8	3.72	3.50	4.6	4.0	3.2	3.0	3.8	3.50	3.75	3.75	3.25	3.25
9	3.24	2.70	3.4	3.2	3.2	2.8	3.6	3.75	2.50	2.00	3.00	2.25
10	4.16	4.05	4.4	4.0	4.0	3.8	4.6	4.00	4.00	4.00	4.00	4.25
11	3.44	3.30	3.6	4.0	3.2	3.0	3.4	4.00	2.50	3.50	3.75	2.75
12	5.00	4.70	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.00	5.00	4.25	4.50	4.75
13	3.96	3.35	4.0	4.0	4.0	4.0	3.8	3.75	3.00	3.00	3.75	3.25
14	2.32	3.10	2.8	1.8	3.4	2.6	1.0	4.50	2.50	1.50	3.75	3.25
15	4.36	4.20	4.2	4.6	4.4	4.2	4.4	4.00	4.50	4.00	4.25	4.25



الفهرس

Index

Index فهرس

الصفحة	العنوان
	Dedication إهداء
	Acknowledgement شكر
I	Table of Contents جدول المحتويات
III	List of Tables قائمة الجداول
V	List of Graphs قائمة الأشكال البيانية
VI	List of Abbreviations قائمة الاختصارات
VII	List of Appendices قائمة الملاحق
أ-هـ	Introduction مقدمة
<b>Chapter One: The Theoretical Literature Of The Study الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة</b>	
7	Preface the first chapter تمهيد الفصل الأول
14-8	<b>The first topic: the theoretical framework for the study المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة</b>
10-8	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة التحويلية First requirement: Conceptual entry for transformational leadership
8	أولاً: مفهوم القيادة التحويلية First: The concept of transformative leadership
9	ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية Second: The dimensions of transformational leadership
10	ثالثاً: خصائص القيادة التحويلية Third: Characteristics of transformative leadership
13-11	<b>The second requirement: What is organizational excellence المطلب الثاني: ماهية التميز التنظيمي</b>
11	أولاً: تعريف التميز التنظيمي First: define organizational excellence
12	ثانياً: أبعاد التميز التنظيمي Second: Dimensions of organizational excellence
13	ثالثاً: متطلبات التميز التنظيمي Third: Organizational Excellence requirements
14	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي The third requirement: the relationship between transformational leadership and organizational excellence
18-15	<b>المبحث الثاني: مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة</b> <b>The second topic: a review of previous research and studies</b>
15	المطلب الأول: الدراسات العربية First requirement: Arab Studies
16	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية Second requirement: Foreign Studies
17	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة The third requirement: What distinguishes the current study from previous studies

19	خلاصة الفصل الأول Summary of the first chapter
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار Chapter Two: A field study at the Directorate of Distribution of Electricity and Gas in Adrar	
21	تمهيد الفصل الثاني Preface the second chapter
31-22	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة The first topic: The methodological procedures followed in the study
25-22	المطلب الأول: طريقة الدراسة The first requirement: the method of study
22	أولاً: منهج الدراسة First: the study method
22	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة Second: The study population and sample
24	ثالثاً: نموذج الدراسة Third: the study model
25	رابعاً: البيانات الشخصية Fourth: Personal data
31-28	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة The second requirement: the tools used in the study
28	أولاً: أداة الدراسة First: the study tool
30	ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة Second: The validity and consistency of the study tool
31	ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة Third: The statistical methods used in the study
57-32	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها The second topic: Analyze and discuss the results of the study
46-32	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة The first requirement: an analysis of the study results
32	أولاً: نتائج الإحصاءات الوصفية First: the results of descriptive statistics
46	ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة (نتائج الإحصاءات الاستدلالية) Second: Study hypotheses test (The results of inferential statistics)
57	المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة The second requirement: interpretation of the study results
60	خلاصة الفصل الثاني Summary of the second chapter
64-62	خاتمة Conclusion
71-66	قائمة المصادر والمراجع List of sources and references
86-73	الملاحق The appendices
88	الفهرس Index
90	الملخص Abstract

## دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال

### دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

The role of transformative leadership in achieving organizational excellence in business organizations

Field study of the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Adrar.

**Prepare:** Ghentoui yassine , Othmani Zineelabidine

**Professor supervision:** Tikkaoui Alrabi

#### الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (250) استبيان على عينة الدراسة، وتم تحليل (218) استبيان المتمثلة في الاستبيانات الصالحة للتحليل باستخدام برنامج spss v26 وبرنامج Minitab v17، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها أنه يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%، وفي ضوء تلك النتائج خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات والمقترحات الضرورية للمؤسسة محل الدراسة من أجل أخذ أسبقية التميز في مجال نشاطها وخاصة في عصر السرعة والتطور، ولعل أهمها ضرورة توفير مناخ عمل مناسب لممارسة أبعاد القيادة التحويلية بغية تحقيق التميز التنظيمي.

**كلمات مفتاحية:** القيادة، القيادة التحويلية، التميز التنظيمي، مديرية توزيع الكهرباء والغاز

#### Abstract:

This study seeks to identify the role of transformational leadership in achieving organizational excellence in the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Adrar, and to achieve the objectives of this study (250) questionnaires were distributed of this study sample, and (218) questionnaires represented in the valid questionnaires were analyzed using the spss v26 program and the Minitab v17 program. The most important results were The study concluded that there is a statistically significant effect of the transformational leadership dimensions on the organizational excellency in the institution under study at the level of significance of 5%, and in light of these results the study concluded a set of recommendations and proposals necessary for the institution under study in order to take precedence of excellence in its field of activity Especially in the era of speed and development, perhaps the most important of which is the necessity of providing an appropriate working environment for practicing the dimensions of transformational leadership in order to achieve the organizational excellence.

**Keywords:** Leadership, Transformational Leadership, Organizational Excellence, Directorate of Electricity and Gas Distribution.